

From
the People of Japan



Empowered lives.
Resilient nations.

**Evaluation finale du "Projet de renforcement des
capacités du Centre d'Entrainement des Opérations au
Maintien de la Paix"
(PRC-CEOMP 00125 853)**

RAPPORT FINAL



Préparé par :

M. DOUTI Nakmak, évaluateur, chef de mission

M. BOUDANDJA Issah, consultant associé

02 AOUT 2022

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES	5
REMERCIEMENTS	6
RESUME EXECUTIF	7
RESUME DES PRINCIPALES CONCLUSIONS	8
INTRODUCTION.....	15
I. CADRE DE L’EVALUATION ET METHODOLOGIE ADOPTEE	16
I.1. Rappel du contexte de la mission, son but et ses objectifs.....	16
I.1.1. Rappel du contexte de la mission	16
I.1.2. But de la mission	17
I.1.3. Objectifs de l’évaluation.....	17
I.1.4. Résultats attendus de l’évaluation finale du projet	17
I.2. Approche méthodologique de la conduite de la mission.....	18
I.2.1. Critères d’évaluation.....	18
I.2.2. Revue documentaire relative au projet	18
I.2.3. Les outils de collecte des données sur le terrain	19
I.2.4. Echantillonnage des parties prenantes	19
I.2.4.1. Volet qualitatif de l’évaluation.....	19
I.2.4.2. Volet quantitatif de l’évaluation.....	20
I.2.5. Traitement des données collectées	20
I.2.6. Analyse des données collectées.....	21
I.2.7. Critères de notation des performances	21
I.2.8. Guide de notation des critères d’évaluation	22
I.3. Les difficultés et contraintes rencontrées	22
II. RESULTATS DE L’EVALUATION FINALE DU PROJET	24
II.1. Points sur le projet de renforcement des capacités du CEOMP	24
II.1.1. Identification du projet de renforcement des capacités du CEOMP	24
II.1.2. Stratégie du projet de renforcement des capacités du CEOMP	25
II.2. Analyse des principaux critères d’évaluation.....	26
II.2.1. Analyse de la pertinence du projet.....	26
II.2.1.1. Conception et mise en œuvre du projet.....	26
II.2.1.2. Une réponse concrète aux besoins des populations cible	26
II.2.1.3. Alignement du projet dans les stratégies de développement.....	28
II.2.2. Analyse de l’efficacité de l’atteinte des résultats	29
II.2.2.1. Niveau d’atteinte des résultats attendus.....	29
II.2.2.2. Principaux résultats du PRC-CEOMP	30
II.2.2.3. Difficultés rencontrées dans l’exécution du projet.....	32

II.2.3. Analyse de l'efficacité du PRC-CEOMP	33
II.2.3.1. Analyse de l'utilisation des ressources financières.....	34
II.2.3.2. Analyse de l'indice d'efficacité.....	34
II.2.4. Analyse de la cohérence du PRC-CEOMP	35
II.2.4.1. Complémentarité avec les autres interventions	37
II.2.4.2. Cohérence de la chaîne des résultats du Système des Nations Unies.....	37
II.2.5. Analyse de la durabilité/pérennité du PRC-CEOMP	38
II.2.5.1. Pérennisation par les formations et renforcement de compétences	38
II.2.5.2. Pérennisation par l'approche participative.....	39
II.2.5.3. Pérennisation par la mise à disposition des équipements durables.....	40
II.2.6. Effets catalytiques du PRC-CEOMP	40
II.2.7. Sensibilité temporelle du PRC-CEOMP	41
II.2.8. Prise en compte des aspects transversaux : genre et droits humains.....	41
II.2.8.1. Analyse de la prise en compte du genre et de l'égalité de sexe	42
II.2.8.2. Analyse de la prise en compte des Droits humains	44
II.2.9. Analyse de la visibilité du PRC-CEOMP	45
II.2.9.1. Visibilité via les mass-médias.....	45
II.2.9.2. Visibilité via les médias en ligne	45
II.2.10. Les leçons apprises	46
III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	48
III.1. Principales conclusions et avis des consultants	48
III.2. Perspectives	51
III.3. Recommandations	52
IV. LISTE DES ANNEXES.....	54

ILLUSTRATION DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des outils de collecte de données élaborés et leurs destinataires..	19
Tableau 2 : Bénéficiaires finaux du projet de renforcement des capacités du CEOMP.....	20
Tableau 3 : Critère de notation des performances	21
Tableau 4 : Critères de mesure des performances du projet	22
Tableau 5 : Niveau de réalisation des résultats attendus à la fin du projet.....	31
Tableau 6 : Budget et dépenses du PRC-CEOMP (USD).....	34
Tableau 7 : Indice de l'efficacité des dépenses.....	35
Tableau 8 : Proportion de femmes bénéficiaires.....	43
Tableau 9 : Principales conclusions et avis des consultants.....	48

ILLUSTRATION DES FIGURES

Figure 1 : Spidergram des résultats de l'évaluation	12
Figure 2 : Structure générale du projet	24
Figure 3 : Stratégie globale de mise en œuvre du projet	25
Figure 4 : Bus de 30 places	27
Figure 5 : Ambulance	27
Figure 6 : Meubles et Equipments informatiques	27
Figure 7 : Atelier régional de partage d'expériences	28
Figure 8 : Locaux du CEOMP	37
Figure 9 : Wifi et équipement informatique	46

LISTE DES ACRONYMES

CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CICR	Comité International de la Croix Rouge
COFIL	Comité de Pilotage
CPD	Country Programme Document
DOMP	Département des Opérations de Maintien de la Paix
DOP	Département des Opérations de la Paix
EMP-ABB	Ecole de Maintien de la Paix Alioune Blondin-Béyé
FAT	Forces Armées Togolaises
FDS	Forces de Défense et de la Sécurité
FPS	Résolution 1325 des Nations Unies sur les Femmes, la Paix et la Sécurité
FRG_Togo	Feuille de Route Gouvernementale du Togo
ITS	Integrated Training Service des Nations Unies
KAIPTC	Centre International Kofi Annan de Formation au Maintien de la Paix
MINUAD	Mission conjointe des Nations Unies et de l'Union Africaine au Darfour
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali
MSPC	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile
OCDE CAD	Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs du Développement Durable
OMP	Opérations de Maintien de la Paix
ONU	Organisation des Nations Unies
PIGAF-OMP	Projet d'Intégration du Genre et d'Autonomisation des Femmes dans les FAT et les OMP
PND	Plan National de Développement
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRC-CEOMP	Projet de Renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Technique et Financiers
RTVT	Radio et Télévision du Togo
TVT	Télévision Togolaise
UA	Union Africaine
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNBFAC	UN Buddy First Aid Courses
UPC	Unités de Police Constituées
WANEP-Togo	West Africa Network for Peacebuilding Togo

REMERCIEMENTS

L'équipe chargée de la mission, du "**Projet de renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix (PCR-CEOMP 00125 853)**" remercie le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ainsi que l'ensemble des partenaires de mise en œuvre du projet et leurs collaborateurs qui ont contribué au bon déroulement de cette mission.

L'équipe remercie en particulier Mme Epiphanie M. HOUMEY, Team Leader, gouvernance démocratique et institutionnelle et M. M. Nyuiadzi ZIKPI, Expert en gestion de projet du PNUD-Togo ; le Colonel Kabyè KOLLA, Président du Comité de Pilotage (COFIL) du PCR-CEOMP et le Lieutenant-colonel Pini SALIFOU, Commandant du CEOMP qui par leurs collaborations professionnelles, ont facilité l'organisation de cette mission.

L'équipe de la mission souhaite également remercier l'ensemble des bénéficiaires qui ont participé à ce processus de réalisation de la présente évaluation et qui ont accepté d'être disponibles et de partager leurs expériences et réflexions.

Décharge

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité de l'équipe responsable de la mission et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis du PNUD-Togo, du cabinet du Ministère des Armées, du CEOMP ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

Auteurs

Ce rapport est rédigé par :

- Monsieur **DOUTI Nakmak**, Evalueur, chef de mission, expert sénior en gouvernance et développement institutionnel, praticien de la planification stratégique, la gestion axée sur les résultats et le suivi-évaluation.
- Monsieur **BOUDANDJA Issah**, Economiste, expert en genre et suivi-évaluation, consultant associé.

RESUME EXECUTIF

La mission porte sur l'évaluation du "**Projet de renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix (PRC-CEOMP)**", financé par le Gouvernement du Japon et mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD-Togo) en partenariat avec le Ministère des armées, le Comité International de la Croix-Rouge (CICR) et le Réseau Ouest-Africain pour l'Edification de la Paix/Branche Togolaise (WANEP-Togo) au bénéfice du CEOMP.

IDENTIFICATION DU PROJET	
Nom du projet	Projet de renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix (PRC-CEOMP)
Durée du projet	12 mois (Mars 2021 - Mars 2022)
Bailleurs	Gouvernement du Japon
Montant du projet	300 000 USD
Partenaires de mise en œuvre	Ministère des armées (MINARM), Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix (CEOMP), Comité International de la Croix-Rouge (CICR) et le Réseau Ouest-Africain pour l'Edification de la Paix/Branche Togolaise (WANEP-Togo)
Objectifs et résultats attendus	<p>Objectif global : Améliorer les aptitudes et les compétences des Casques bleus togolais dans l'accomplissement de leurs tâches, de renforcer la capitalisation des expériences et les outils de recherche dans la région ouest africaine sur la base des leçons apprises en interne, les recherches externes et la collaboration avec le monde universitaire.</p> <p>Résultat 1 : Les capacités institutionnelle et multidimensionnelle du Centre d'entraînement aux opérations de maintien de la paix sont renforcées</p> <p>Résultat 2 : La capacité des formateurs du personnel impliqué dans les opérations de maintien de la paix en matière de droits de l'homme, l'égalité des sexes, la protection et la prise en charge psychologique sont renforcées.</p> <p>Résultat 3 : Des matériels roulants (bus et ambulance) sont acquis pour améliorer la capacité logistique du Centre d'entraînement aux opérations de maintien de la paix.</p>
Pays	<p>Togo</p> <p>Bénéficiaires finaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel de maintien de la paix en gestion démocratique du contrôle de la foule : 200 - Personnel cadre des pays francophones de l'Afrique de l'ouest et du Togo impliqués dans les opérations du maintien de la paix sur le concept de la protection des civils des Nations Unies et les notions de genre et de droits humains : 30 - Formateurs sur la promotion du genre et la protection des civils dans le contexte de maintien de la paix : 50

Au moment où le projet arrive à terme, la présente évaluation finale externalisée vise à présenter la mesure dans laquelle les résultats du **PRC-CEOMP** ont été atteints ou non. L'objectif est donc d'analyser la logique d'intervention du projet dans son ensemble en s'efforçant d'appréhender la qualité de ses interventions au travers des critères de **pertinence**, de **cohérence**, d'**efficacité**, d'**efficience**, de **catalytique**, de **sensibilité temporelle** et de **pérennité** et des thèmes transversaux tels que le **genre** et **l'égalité de sexe**.

RESUME DES PRINCIPALES CONCLUSIONS

Toutes les parties prenantes rencontrées (PNUD, CEOMP, MINARM, CICR, WANEP-Togo) par l'équipe d'évaluation ont unanimement reconnu l'utilité ainsi que la valeur du projet de renforcement des capacités du CEOMP, qui a aidé les formateurs des personnels et cadres de maintien de la paix à plusieurs égards, et qu'il faudrait davantage d'accompagnement pour renforcer et sauvegarder les acquis.

✓ **Pertinence**

En termes de **pertinence**, il y a un consensus général des parties prenantes sur le fait que le projet a été aligné sur les priorités nationales. Le PRC-CEOMP s'insère parfaitement dans les axes stratégiques du référentiel national de développement constitué du PND 2018-2022 et de la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2020-2025. Le projet est particulièrement en cohérence avec l'Axe stratégique 3 (Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion) du PND 2018-2022 et surtout dans la vision nationale de la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2020-2025) qui a pour vision de construire "Un Togo en paix, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable", articulée autour de trois (3) axes stratégiques dont le premier est de "Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et garantir la paix" et de dix (10) ambitions dont le 3ème est "d'Assurer la sécurité, la paix et la justice pour tous.

Le PRC-CEOMP a aussi été conçu et élaboré suivant un processus participatif et inclusif sur la base de consultations avec les principaux responsables du CEOMP et du MINARM, bénéficiaires du projet.

Le projet a été élaboré pour répondre aux problèmes réels rencontrés par le groupe cible. Ces problèmes sont liés notamment à la faiblesse institutionnelle du CEOMP en termes de logistique et de personnel nécessitant un renforcement des capacités techniques. Le Togo s'étant imposé ces dernières années comme l'un des principaux contributeurs africains aux opérations de paix en termes d'effectifs, le PRC-CEOMP s'inscrit en droite ligne de la résolution des Nations Unies 2531 du 20 juin 2020 qui exhorte les Etats membres à renforcer les capacités de leur personnel sur un certain nombre de thématiques importantes (protection des civils, gestion démocratique de la foule, genre et droits humains) avant leur déploiement.

✓ **Efficacité**

En termes d'**efficacité**, le PRC-CEOMP a réalisé des progrès significatifs au niveau des résultats attendus qui pourraient contribuer au renforcement des capacités institutionnelles et techniques du CEOMP et faire du CEOMP un centre d'excellence en matière de formation des personnels et cadres militaires, policiers et gendarmes de la sous-région en situation de pré-déploiement.

Les résultats atteints par le projet sont très satisfaisants. A la date de l'évaluation finale, la mission d'évaluation note un taux d'exécution globale des activités de **103,33%**.

- une ambulance médicalisée et un bus de transports de 30 places acquis ;
- les capacités de 200 éléments des troupes en pré déploiement (dont 25% de femmes) renforcées sur la gestion démocratique de contrôle des foules ;
- les capacités de 50 formateurs (dont 20% de femme) renforcées sur les concepts de protection des civils des Nations Unies, du genre et des droits humains dans le cadre des opérations de maintien de la paix ;

- l'organisation d'un séminaire régional de partage et d'échange d'expérience à ayant réuni 30 cadres des forces armées du Togo, du Sénégal et du Bénin (dont 50% de femmes) pour améliorer leur maîtrise du concept de la protection des civils, de la prise en compte du genre et des droits humains dans les opérations de maintien de la paix ;
- 70 000 masques de protection, 2000 masques N95 et 100 litres de gels hydroalcooliques, 5 détecteurs automatiques de température, 20 dispositifs de désinfection des mains avec thermoflash, 5 atomiseurs des véhicules et 20 thermoflash ont été acquis au profit du CEOMP pour assurer le respect des mesures barrières dans le cadre des activités du projet et pour les autres besoins opérationnels du CEOMP ;
- des mobiliers de bureau (230 chaises, 04 tables de réunion, 03 armoires, 2 tableaux muraux), du matériel informatiques (02 Projecteurs, 02 ordinateurs et accessoires, 03 imprimantes, 02 disques durs externes, une installation wifi) et des équipements électroménager (04 climatiseurs, 02 fontaines d'eau, 01 réfrigérateur) pour équiper la salle de conférence du CEOMP et a permis d'améliorer la capacité d'accueil du centre.

Malgré la covid19 et les retards liés à la livraison du bus, les résultats ont été très satisfaisants.

✓ **Efficiences**

L'efficiences globale du projet est **très satisfaisante**. Si l'on considère que la totalité des activités prévues dans le cadre des résultats du PRC-CEOMP a été réalisée par le PNUD et ses partenaires d'exécution (CEOMP, CICR, WANEP-Togo), il y a lieu d'en déduire que l'efficiences globale du projet est très satisfaisante. L'adéquation ressources emplois montre que la stratégie d'intervention fondée sur l'implication, notamment financière, des partenaires a été efficace. En effet, on constate une exécution physique de plus de 100% et une exécution financière de 95% (**284 375 USD**) par rapport au budget alloué qui est de **300 000 USD**.

L'ensemble des dépenses effectuées sont contenues dans l'enveloppe budgétaire initiale. En effet, la mission d'évaluation note une adéquation entre la prévision et la réalisation financière des différentes composantes. C'est ainsi que la ligne budgétaire liée aux frais administratifs qui était de 43 006 USD s'est réalisé avec 42 432,13 USD, soit un taux d'exécution de 99%. L'analyse du budget par rubrique montre que les coûts destinés aux activités opérationnelles représentent **77,37%** du budget. Ceci paraît efficace puisque les $\frac{3}{4}$ du coût du PRC-CEOMP sont consacrés aux activités programmatiques.

L'indice d'efficiences du projet, c'est-à-dire le rapport entre le taux de réalisation physique et taux de réalisation financière du projet, est de **1,09**. Ce résultat de **1,09** indique que le PRC-CEOMP a été très efficace sur l'exécution financière : pour **1 USD** dépensé on obtient **1,09** de résultat physique à la date de l'évaluation

✓ **Cohérence**

Le PRC-CEOMP est globalement **cohérent dans son contenu stratégique**, et est **en phase avec les priorités du Systèmes des Nations Unies**. Le projet de renforcement des capacités est surtout en phase avec les priorités du CEOMP qui a salué sa valeur ajoutée. En effet, créé en 2008, le CEOMP a pour mission de préparer

les contingents togolais avant leur déploiement dans les opérations de maintien de la paix.

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été conçu par le PNUD -Togo pour accompagner le Gouvernement togolais dans sa volonté et sa détermination à renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et consolider la paix. Il s'inscrit parfaitement dans l'**Effet 4** du Plan cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2019-2023). Le PNUD a ainsi initié et mis en œuvre le PRC-CEOMP qui a visé l'atteinte du **Produit 1** du PNUAD (Les capacités institutionnelles et techniques du centre dans la conduite des formations de base de pré-déploiement pour des missions de maintien de la paix multidimensionnelles, au profit des forces de défense et de sécurité sont renforcées).

Plus spécifiquement, le PRC-CEOMP a contribué à l'atteinte des résultats du **Produit 1.6** du Country Programme Document (CPD). En effet, le renforcement des structures nationales (Forces de défense, forces de sécurité et de protection civile) a été assuré pour qu'ils puissent prévenir et gérer les conflits et œuvrer à l'édification d'une société plus pacifique. Le projet répond enfin à la **solution 3 et 6** du cadre stratégique du PNUD en matière de gouvernance sécuritaire et l'égalité des genres.

✓ Pérennité

La durabilité est garantie dans le cadre de l'après projet du simple fait que la latitude a été donnée au CEOMP dans la mise en œuvre du projet. En effet, le CEOMP a coordonné l'organisation des formations, géré les ressources financières mise à disposition par le PNUD pour la formation, mobilisé certains formateurs issus des FDS. Ce qui contribuera à la durabilité des actions/ compétences acquises pendant la mise en œuvre du projet d'autant plus que le centre a acquis une bonne capacité technique en matière d'organisation des formations. Cela vise fondamentalement à favoriser l'appropriation. Cette stratégie devrait contribuer à renforcer la capacité des institutions concernées, pour un transfert de gestion en fin de projet.

La mission d'évaluation a documenté un certain nombre de mécanismes et de stratégies développés pour s'assurer de la pérennité des différentes initiatives ou innovations entreprises. Il s'agit de la :

- pérennisation par l'approche participative avec notamment une forte implication du MINARM, de l'état-major général des FAT qui ont eu des représentants dans le COPIL ;
- pérennisation par la mise à disposition des équipements et matériels durables ;
- pérennisation par la formation et le renforcement des capacités des troupes en pré-déploiement et des formateurs.

Ainsi, les formations dispensées sur les principaux contenus techniques ci-après et surtout l'engagement des responsables du CEOMP/MINARM à assurer le suivi/appui des bénéficiaires sur le court et moyen terme garantiront la pérennité des acquis du projet peuvent permettre de garantir une pérennité :

- (i) l'introduction à l'UN Buddy First Aid Courses (UNBFAC), l'évaluation primaire d'une victime, l'urgence vitale et transport de blessés, l'évacuation sanitaire, la familiarisation avec les équipements, directive d'usage de la force, Bond et charges, usage tactique de gaz, la psychologie de foule, les types de

- barricade/barrage, embarquement et débarquement, usage technique de véhicule: administré par les instructeurs du CEOMP et du ministère des armées ;
- (ii) le cadre juridique du maintien de l'ordre, la gestion démocratique de foule et les droits de l'homme, le recours à la force et aux armes à feu (théorie et exercices pratiques), la protection des civils, le théâtre d'intervention malien et ses spécificités humanitaires, le droit international humanitaire, retour d'expériences et leçons apprises en matière de gestion démocratique des foules dans divers contextes à travers le monde, étude de cas sur les règles d'engagement ;
 - (iii) la prise en compte du genre dans les opérations de maintien de paix, enjeux stratégique et médiatiques de la communication le PRC-CEOMP a adopté une démarche qui favorise le changement de l'intérieur.

Enfin, les capacités institutionnelles apportées au centre, articulées autour des équipements (bus de transport de 30 places et ambulance médicalisée, matériel de bureau, matériel informatique, matériel électroménager, etc.) étant durables et de bonnes qualités devraient demeurer longtemps après le financement de la coopération japonaise terminé.

✓ Effets catalytiques

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été développé à la suite d'un précédent financement du Gouvernement du Japon au CEOMP en 2015. Dans sa mise en œuvre le PRC-CEOMP a pu engendrer des financements catalytiques à l'instar du Projet d'intégration du genre et de l'autonomisation des femmes dans le secteur de la défense et dans les opérations de maintien de la paix (PIGAF/OMP) d'un montant de 1 000 000 USD financé par le Fonds d'Initiative ELSIE (FEI).

Après les FAT, la Police Nationale Togolaise a bénéficié en décembre 2021 du « Fonds de l'initiative ELSIE ». Ce fonds d'affectation spéciale des Nations Unies est destiné à soutenir la participation des femmes aux opérations de maintien de la paix. Le projet permettra au Togo d'augmenter le nombre d'officiers de police féminins dans les prochains contingents lors des opérations de maintien de la paix.

La mission d'évaluation note également l'implication du CICR qui a mis à la disposition des experts, de matériels didactiques dans le cadre de la collaboration entre le PNUD et le CICR en la matière.

✓ Sensibilité temporelle

Le projet a été financé pour contribuer explicitement à la formation de 250 personnels des FDS pour la relève du contingent togolais de la MINUSMA qui était arrivé en fin de mission.

A ce titre, sur les 200 personnes formées, 100 personnels de la composante militaire ont été effectivement déployés ainsi que 25 formateurs sur les 50 formées révélant du bataillon.

Malheureusement, les 100 autres personnels relevant de la composante police n'ont toujours pas été déployés en raison de la crise socio-politique au Mali qui a été suspendu des instances de la CEDEAO avec des sanctions diplomatique et économique de la CEDEAO et de l'UEMOA, provoquant des mesures de rétorsion du Mali envers tous les pays membres de la CEDEAO.

✓ Aspects transversaux

L'égalité de genre a été prise en compte dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre du projet. La thématique du genre dans le contexte des opérations de paix ainsi que la Résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité ont été discutées dans tous les ateliers de formation organisés dans le cadre du projet.

La participation des femmes aux formations réalisées dans le cadre du projet, a varié entre **20% et 50%** pour se situer en moyenne à **31, 66%**.

Grâce au PRC-CEOMP, les notions sur la prise en compte des droits humains dans les opérations de maintien de la paix ont été inculquées aux troupes en instance de déploiement sur le terrain. Le respect des droits de l'homme et les principes et comportement devant permettre aux citoyens d'être en sécurité et de bénéficier d'une protection adéquate a été au centre des séances et ateliers de formations.

C'est le cas également de l'aspect digital qui a été pris en compte dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet. En effet, il s'agit de l'appui à l'installation du wifi, l'acquisition des matériels informatiques et de visioconférences.

✓ Spidergram des résultats de l'évaluation

Sur la base d'une annotation allant de 1 à 5 des critères de l'évaluation, le diagramme araignée suivant a pu être obtenu :

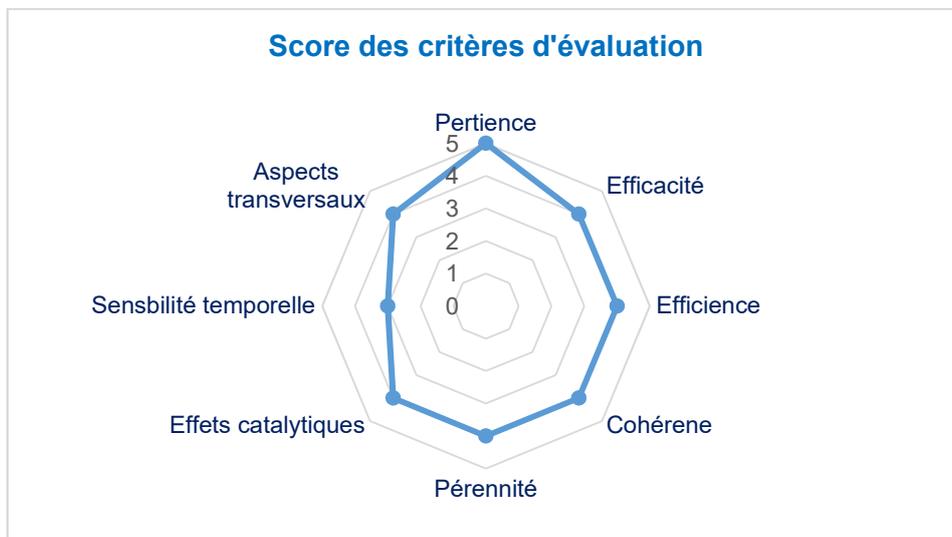


Figure 1 : Spidergram des résultats de l'évaluation

La mission d'évaluation retient une pertinence exceptionnelle, une très bonne cohérence externe et interne du projet, une efficacité globale qui répond clairement aux attentes, une efficience très satisfaisante, des effets catalytiques évidents et mesurables par le projet PIGAF/OMP, une sensibilité temporelle affectée par la crise socio-politique au Mali et une pérennité qui réponds dans l'ensemble aux attentes.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Au terme de la mission, les principaux enseignements tirés de l'évaluation ont inspiré un certain nombre de recommandations à l'endroit du PNUD-Togo et les PTF puis du CEOMP/MINARM.

Pour le CEOMP et le MINARM :

- faire de la formation centrée sur la sécurité humaine, une formation transversale, à la fois initiale et continue pour l'ensemble des FDS ;
- augmenter sensiblement la durée des sessions de formations afin de permettre aux formateurs de mieux préparer les outils de formation et le temps nécessaire pour les bénéficiaires de mieux maîtriser un module avant d'entamer le prochain ;
- mieux planifier les activités de sorte à permettre aux formateurs d'intégrer le calendrier de formation dans leur agenda, mieux préparer les modules de formation, de prendre connaissance le plus tôt possible des thèmes retenus ;
- orienter la formation sur le « genre » vers les cadres décisionnels afin de les aider à mieux comprendre les enjeux et défis liés à cet aspect en ciblant encore plus les hommes pour les sensibiliser sur l'importance de la prise en compte du genre ;
- intégrer d'avantage les femmes dans les contingents des opérations de maintien de la paix afin de contribuer à renforcer la confiance des populations envers les troupes engagées ;
- prendre en compte dans les formations, les officiers d'état-major et des observateurs, les officiers de police qui sont déployés individuellement ;
- prendre en compte la composante civile en plus des composantes militaires et de police afin de contribuer à l'amélioration des rapports civilo-militaires ;
- diversifier/élargir l'offre de formation à d'autres thématiques nouvelles telles que : lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme, la prise en compte des menaces asymétriques ;
- créer un site web officiel du CEOMP pour mieux communiquer sur la mission et les activités ;
- envisager le recyclage des personnes formées et non encore déployées sur le théâtre des opérations de maintien de la paix avant leur déploiement effectif ;
- renforcer la capitalisation, la documentation et la diffusion de l'engagement du Togo dans les opérations de maintien de la paix.

Pour le PNUD et les autres PTF :

- renforcer les appuis et accompagnement pour plus de femmes cadres dans les rangs des forces de sécurité et de défense pour renforcer la confiance des populations envers les troupes engagées ;
- poursuivre et renforcer l'appui apporté au centre pour contribuer à la réalisation de l'ambition du CEOMP de devenir un centre d'excellence au niveau régional en matière de formation des personnels et surtout des cadres militaires, de police et de gendarmerie pour les opérations de maintien de la paix ;
- appuyer la construction d'un centre à l'intérieur du pays pour les exercices pratiques qui parfois peuvent créer des situations de non confort aux

populations riveraines du centre. A cet effet, le MINARM dispose d'un domaine foncier rural dans la région centrale qui peut servir à cette fin,

- ➔ appuyer le CEOMP à développer une offre de formation modulaire sur les trois grandes thématiques du projet (gestion démocratique de la foule, la protection des civils, le genre) ainsi que les nouvelles thématiques pertinentes telles que : la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme, la prise en compte des menaces asymétriques, et l'accompagner vers la certification par ITS des Nations Unies ;
- ➔ appuyer les efforts du CEOMP et du MINARM en matière de communication, notamment la capitalisation, la documentation et la diffusion de l'engagement du Togo dans les opérations de maintien de la paix ;
- ➔ renforcer et consolider l'appui du gouvernement du Japon dans cette première phase par d'autres partenaires techniques et financiers.

INTRODUCTION

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation finale externalisée du "**Projet de renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix (PRC-CEOMP)**". Le projet se situe dans la poursuite des actions que mène le Système des Nations Unies (SNU) et notamment le PNUD dans sa mission d'accompagnement du Togo pour la préservation de la paix et la promotion du développement durable.

Le PRC-CEOMP a été mis en œuvre sur une période de 12 mois allant du 31 mars 2021 au 31 mars 2022 par le PNUD-Togo avec des partenaires de mise en œuvre nationaux tels que : le CEOMP du Ministère des armées, le CICR et WANEP-Togo.

D'un montant de **300 000 USD**, le PRC-CEOMP est financé par le gouvernement du Japon, et a pour objectif global d'améliorer les aptitudes et les compétences des Casques bleus togolais dans l'accomplissement de leurs tâches, de renforcer la capitalisation des expériences et les outils de recherche dans la région ouest africaine sur la base des leçons apprises en interne, les recherches externes et la collaboration avec le monde universitaire.

L'objectif général de la mission est de prendre du recul sur la réalisation du PRC-CEOMP d'une manière inclusive et de déterminer sa valeur ajoutée globale pour les opérations de maintien de la paix au Togo et dans la sous-région ouest africaine. Elle vise donc à fournir des leçons clés sur les approches et les pratiques opérationnelles réussies, ainsi que des domaines où le projet s'est déroulé moins efficacement que prévu.

La présente mission d'évaluation s'inscrit donc dans le cadre des évaluations périodiques des projets mis en œuvre par le PNUD et vise à entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi pour aider l'agence d'exécution, les bailleurs de fonds, les partenaires de mise en œuvre ainsi que les bénéficiaires à élaborer ses stratégies futures pertinentes d'intervention en faveur des populations.

En définitive, l'évaluation vise à aider toutes les parties prenantes à déterminer si leur projet a été mis en œuvre en accord avec le document de projet et si les résultats attendus ont été atteints.

Dans le présent rapport, le contexte dans lequel le projet a été initié est tout d'abord abordé afin de cerner les enjeux de cet accompagnement et de juger de la crédibilité des objectifs. Ensuite est rappelée la démarche adoptée pour mener à bien l'exercice d'évaluation. Les résultats de l'évaluation conduite selon les critères standards **pertinence**, de **cohérence**, d'**efficacité**, d'**efficience**, de **catalytique**, de **sensibilité temporelle** et de **pérennité**, l'**égalité de sexe** et des thèmes transversaux tels que le **genre** et les **droits humains** sont présentés. Ces résultats mettent en exergue certains enseignements quant à l'exécution du projet, qui permettent aussi d'identifier les facteurs de réussite d'un projet d'appui. Enfin, des recommandations sont formulées pour optimiser les initiatives de coopération, dans les opérations de maintien de la paix.

I. CADRE DE L'ÉVALUATION ET METHODOLOGIE ADOPTÉE

I.1. Rappel du contexte de la mission, son but et ses objectifs

I.1.1. Rappel du contexte de la mission

Le Togo est l'un des principaux contributeurs africains aux opérations de maintien de la paix en termes d'effectif. Avec les violences récentes et des menaces émergentes liées à l'extrémisme violent dans la sous-région, et de l'expérience acquise lors de la représentation du Togo au Conseil de sécurité des Nations-Unies en tant que membre non permanent, le Togo utilise les missions de paix comme un instrument de stabilisation régionale nécessaire au développement économique du pays. En effet, l'envoi de contingents dans les opérations de paix régionales et internationales est donc une priorité de politique étrangère pour les autorités togolaises et nourrit l'impératif de diplomatie sécuritaire. Un des piliers du soutien au maintien de la paix sur le continent africain, le Togo a participé à de nombreuses missions de paix depuis 1977, principalement en Afrique, sous le commandement de l'ONU, de l'UA ou de la CEDEAO. Le Togo est le 16^{ème} plus grand contributeur de personnel de maintien de la paix de l'ONU. Il fournit actuellement 1442 militaires et policiers aux opérations de maintien de la paix en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au Mali, au Soudan, au Sud-Soudan et au Sahara occidental. Pour assurer ces missions, le Centre d'entraînement aux opérations de maintien de la paix (CEOMP) a été créé en 2008. Le centre a pour mission de construire et de renforcer la capacité opérationnelle des forces armées togolaises dans les opérations de soutien et de maintien de la paix permettant une certification rapide des contingents togolais par la CEDEAO, l'UA et l'ONU.

Par ailleurs, le CEOMP forme chaque année des unités de police constituées (UPC) qui travaillent avec d'autres contingents militaires de pays d'Afrique de l'Ouest au sein de la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali (MINUSMA), tels que le bataillon nigérien dans la région de Ménaka et le bataillon sénégalais dans la région de Mopti. Ce centre de formation ambitionne de devenir un centre d'excellence sous régional en matière de formation en opération de maintien de la paix.

Conformément à la politique et aux orientations des Nations Unies en matière d'opérations de maintien de la paix, le gouvernement a entrepris de renforcer les compétences techniques et les capacités logistiques du centre afin de lui permettre de fonctionner en toute autonomie. Cela passera par une augmentation du nombre de cadres formateurs, la formation des unités militaires, policières et civiles dans des domaines spécifiques tels que la protection des civils, la gestion des foules, le genre et les droits de l'homme, ainsi que par l'acquisition de moyens logistiques, notamment de véhicules.

De plus, la résolution 2531 du Conseil de Sécurité en date du 29 juin 2020 relative au nouveau mandat de la MINUSMA, soulève les insuffisances de la formation du personnel des Nations Unies et exhorte les pays contributeurs de troupes à renforcer la formation des contingents, notamment dans le domaine des droits de l'homme et de la protection des civils. L'ONU demande donc instamment d'accroître la participation pleine et effective des femmes à toutes les activités des opérations de maintien de la

paix ; ce qui nécessite une formation des officiers instructeurs et des décideurs militaires.

Enfin, avec la situation de la pandémie de COVID-19 et les mesures barrières édictées par le gouvernement pour arrêter la propagation du virus, des contraintes ont été imposées au CEOMP. Les formations de pré-déploiement devront prendre en compte les mesures barrières pour empêcher la propagation du virus.

C'est dans ce contexte que le "**Projet de renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix (PRC-CEOMP)**" a été initié pour soutenir les actions du gouvernement togolais en matière de conduite des opérations de maintien de la paix.

I.1.2. But de la mission

Cette évaluation offre l'occasion de prendre du recul sur la réalisation du "**Projet de renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix (PRC-CEOMP)**" d'une manière inclusive et de déterminer sa valeur ajoutée globale pour les opérations de maintien de la paix au Togo et dans la sous-région ouest africaine. En effet, l'évaluation fournira des leçons clés sur les approches et les pratiques opérationnelles réussies, ainsi que des domaines où le projet s'est déroulé moins efficacement que prévu.

I.1.3. Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation de fin de projet vise les objectifs suivants :

- évaluer globalement les résultats atteints par le « Projet de renforcement des Capacités du Centre d'Entraînement aux Opérations de Maintien de la Paix » ;
- évaluer si et dans quelle mesure le projet a eu un effet réel en termes de renforcement des capacités des soldats de la paix du Togo sur les droits humains, le genre et la protection des civils ;
- évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'effet des actions menées par le projet par rapport aux objectifs visés ainsi que les mécanismes mis en place pour la pérennisation des résultats ;
- évaluer le niveau de satisfaction des différents acteurs clés par rapport au projet lui-même et aux résultats atteints ;
- identifier les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées ;
- identifier les facteurs de succès et défis du projet (programmation et gestion du projet) ;
- formuler sur cette base, des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre de potentiels futurs projets.

I.1.4. Résultats attendus de l'évaluation finale du projet

A la fin de cette mission, le consultant national doit s'assurer que :

- un rapport initial de démarrage/feuille de route comprenant la compréhension détaillée des termes de référence et l'approche/méthodologie proposée ainsi que le plan de travail et le chronogramme détaillés de l'évaluation soit produit ;

- un résumé comprenant les grandes lignes des conclusions et toute autre information utile soit présentée par les consultants aux partenaires d'exécution (PNUD et CEOMP) ;
- un rapport provisoire de l'évaluation finale du projet soit remis au PNUD par courrier électronique ;
- un rapport final (tenant compte des commentaires de la partie nationale, du PNUD, des bénéficiaires) en version physique soit remis au PNUD et accompagné d'une clé contenant les fichiers des textes (Word et PowerPoint).

I.2. Approche méthodologique de la conduite de la mission

Afin de mener à bien cette mission, l'équipe de consultants a adopté les standards des méthodes d'évaluation des projets de développement préconisés par l'OCDE. Elle a ainsi mis en avant les principes de participation et d'inclusion avec l'implication des acteurs publics, privés et organisations de la société civile à tous les niveaux du processus d'évaluation dudit projet. En conformité avec les directives de l'OCDE, l'équipe de consultants s'est appuyée sur les critères d'évaluation qui ont été abordés à travers une méthodologie permettant de prendre en compte dans l'analyse, les éléments recueillis auprès des différents acteurs concernés par cette mission.

I.2.1. Critères d'évaluation

Conformément aux termes de référence (TDR), les questions analysées durant la mission d'évaluation du PRC-CEOMP ont essentiellement porté sur les critères de **pertinence**, de **cohérence**, d'**efficacité**, d'**efficience**, de **catalytique**, de **sensibilité temporelle** et de **pérennité/durabilité**, et des thèmes transversaux tels que le **genre**, **l'égalité de sexe** et **les droits humains**.

L'évaluation proprement dite s'est appuyée sur deux approches clés. La première approche est l'examen de la réalisation des extrants prévus pour déterminer la réalisation des résultats (les produits et les premiers effets notamment), en respect du principe de la chaîne de résultats prescrit par la gestion axée sur les résultats). La deuxième approche consiste en la formulation d'opinions indépendantes des consultants, basées sur l'analyse des données disponibles, l'examen des documents, et les entretiens individuels ou de groupe.

I.2.2. Revue documentaire relative au projet

Il s'est agi tout d'abord de procéder à l'exploitation de la base documentaire. Les documents renseignant le projet ont été regroupés et analysés pour permettre de répondre aux questions évaluatives. L'évaluation s'est systématiquement référée au cadre des résultats du projet pour permettre une analyse objective des performances du PRC-CEOMP.

Les documents relatifs au projet suivants ont été mis à la disposition de l'équipe des consultants par le PNUD et les partenaires d'exécution :

- document de projet ;
- note verbale de l'ambassade du Japon auprès de la République de Côte d'Ivoire portant information sur l'octroi de la subvention au PNUD-Togo ;
- fiche descriptive du projet ;

- plan de travail annuel (PTA 2021) du projet ;
- compte rendu de la réunion du comité de pilotage du projet ;
- compte rendu de la réunion d'échange sur l'organisation des formations ;
- historique du projet couvrant la période de mars 2021 à mars 2022 ;
- rapport d'activités annuel couvrant la période de mars-décembre 2021 ;
- rapport de résultats du projet ;
- rapport narratif final du projet ;
- les listes de présence des sessions de formation.

Les informations qualitatives que la documentation a permis de rassembler, ont orienté la collecte des données primaires lors des entretiens avec les parties prenantes notamment les bénéficiaires finaux du projet. Elles ont enfin guidé et orienté les conclusions et les recommandations formulées à l'issue de la mission d'évaluation.

1.2.3. Les outils de collecte des données sur le terrain

La collecte des données sur le terrain a utilisé les outils suivants selon la cible du projet en question :

Tableau 1 : Récapitulatif des outils de collecte de données élaborés et leurs destinataires

OUTIL	INTITULE	CIBLES
Outil 1	Formulaire sur les Critères d'évaluation et questions évaluatives	Equipe du projet/PNUD, CEOMP, Etat-Major Général des FAT, Ministère des Armées, CICR, WANEP-Togo
Outil 2	Fiche d'Evaluation des procédures de communication	Unité chargée de communication du PNUD, Vidéaste Equipe projet/PNUD et au responsable de l'information, chef division logistique de l'Etat-Major Général des FAT
Outil 3	Fiche d'Evaluation des formations	Chargé de la formation en opération de maintien de la paix, Directeur des études du CEOMP, bénéficiaires des formations du CICR et de WANEP-Togo

1.2.4. Echantillonnage des parties prenantes

1.2.4.1. Volet qualitatif de l'évaluation

Pour pouvoir analyser la manière dont les processus de conception et de mise en œuvre du PRC-CEOMP se sont déroulés, l'évaluation a recueilli essentiellement des données qualitatives en lien avec les critères de l'évaluation, auprès d'un large éventail de parties prenantes.

La démarche qualitative étant considérée comme capitale pour la conduite de la mission, l'équipe de consultants a recueilli auprès des parties prenantes les données pertinentes qui ont aidé à :

- (i) Comprendre la pertinence et l'efficacité du projet ;
- (ii) Comprendre la mesure dans laquelle les activités du **PRC-CEOMP** ont contribué à l'amélioration des aptitudes et des compétences des Casques bleus togolais dans l'accomplissement de leurs tâches, au renforcement de la capitalisation des expériences sur la base des leçons apprises dans le cadre des opérations de maintien de la paix dans la sous-région ouest africaine ;
- (iii) Analyser le dispositif organisationnel et le processus de mise en œuvre du **PRC-CEOMP** ;
- (iv) Documenter la prise en compte des dimensions **catalytiques** du projet, de sa **sensibilité temporelle** ainsi que des aspects transversaux tels que **l'égalité** et **l'équité de genre** ;

(v) Documenter les acquis, et le niveau d'appropriation des thématiques du projet par les bénéficiaires des sessions de formation ainsi que les bonnes pratiques et les recommandations pour l'amélioration des projets/programmes similaires.

A cet effet, un certain nombre d'acteurs impliqués ont été interviewés. Il s'est agi de l'équipe du projet et les autres partenaires de mise en œuvre tels que le CEOMP, le CICR, WANEP-Togo, etc.

Au total, 10 informateurs clés, représentant l'ensemble des principales parties prenantes ont été rencontrés et interviewés.

1.2.4.2. Volet quantitatif de l'évaluation

Pour le volet quantitatif de l'évaluation, portant notamment sur l'évaluation des différentes formations conduites dans le cadre du PCR-CEOMP la méthode d'échantillonnage utilisée est la méthode probabiliste. La population cible a donc été sélectionnée sur la base de l'ensemble des bénéficiaires finaux du projet. La taille de l'échantillon a été déterminée à partir d'une fraction d'échantillonnage compris entre 5 et 10%. Elle se répartit de la façon suivante :

Tableau 2 : Bénéficiaires finaux du projet de renforcement des capacités du CEOMP

BENEFICIAIRES FINAUX	NOMBRE	POURCENTAGE	ECHANTILLON
Atelier de formation du personnel de maintien de la paix en gestion démocratique du contrôle de la foule	200	5%	10
Atelier de formation du personnel cadre des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest et du Togo impliqués dans les opérations du maintien de la paix sur le concept de la protection des civils des Nations Unies et les notions de genre et de droits humains	30	10%	3
Formation des formateurs sur la promotion du genre et la protection des civils dans le contexte de maintien de la paix	50	10%	5
TOTAL	280	8,33%	18

Le PNUD a fourni une liste détaillée de l'ensemble des personnes formées permettant aux consultants d'identifier dans le respect des différentes strates, les 18 personnes échantillonnées qui ont répondu essentiellement par téléphone au questionnaire élaboré à cet effet.

1.2.5. Traitement des données collectées

Les données de la revue documentaire ont été confrontées aux informations sur le terrain auprès des principaux acteurs et parties prenantes. Les informations ainsi recueillies ont été traitées pour pouvoir élaborer une fiche synthétique en lien avec les critères d'évaluation et les indicateurs de performance du projet.

Les données d'entretien ont ensuite été transcrites, alors que les données de questionnaires ont été saisies dans un logiciel approprié pour produire des tableaux et des graphiques.

I.2.6. Analyse des données collectées

La méthode d'analyse a été aussi bien quantitative que qualitative. L'analyse des données qualitatives s'est basée sur l'analyse de contenu avec une triangulation des réponses. Afin de faciliter le traitement rapide des données recueillies par l'équipe, des maquettes de transcription ont été conçues dès l'élaboration de l'ensemble des outils de collecte des données.

Pour la méthode qualitative, l'évaluation s'est appuyée sur les pratiques courantes de l'analyse de données qualitatives, c'est-à-dire, « *un processus qui implique un effort explicite d'identifier les thèmes, de construire des hypothèses (idées) telles qu'elles émergent des données, ainsi que de clarifier les liens entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes* »¹ (Tesch 1990).

Un tel processus comprend deux moments clés : le premier qui est celui de l'organisation des données, implique une "segmentation" qui entraîne une "décontextualisation" et le second, leur interprétation qui mène à la "recontextualisation".

Dans cette perspective, les analyses ont portées essentiellement sur : (i) les principaux critères clés retenus pour l'évaluation (**pertinence, cohérence, efficacité, efficience, pérennité/durabilité, catalytique, sensibilité temporelle, égalité de sexe**) étayés par les questions évaluatives ; (ii) d'autres critères transversaux d'évaluation tels que, le **genre**, les **droits humains** ainsi que la **visibilité** de l'action de la coopération japonaise ; (iii) les recommandations pertinentes et implémentables à formuler pour les partenaires de mise en œuvre du projet et le PNUD-Togo.

I.2.7. Critères de notation des performances

Pour plus d'objectivité, l'équipe d'évaluation a utilisé le tableau suivant afin de noter les performances globales du PRC-CEOMP en faisant usage des critères retenus pour la présente évaluation.

Tableau 3 : Critère de notation des performances

CRITERES	NOTATION (1 pauvre, 5 élevé)					JUSTIFICATION
	1	2	3	4	5	
Pertinence						
Efficacité						
Efficience						
Durabilité/pérennité						
Cohérence						
Catalytique						
Sensibilité temporelle						
Thèmes transversaux (droits humains, équité et égalité du genre)						

¹Tesch R. « Qualitative research: Analysis types and software tools. New York : The Falmer Press, 1990

I.2.8. Guide de notation des critères d'évaluation

Pour pouvoir faire une analyse objective de l'ensemble des critères ayant fait l'objet de l'évaluation, la mission d'évaluation a soumis chaque critère d'évaluation à une grille de notation de la façon suivante :

Tableau 4 : Critères de mesure des performances du projet

NOTE	CRITERES OBJECTIFS D'APPRECIATION ET DE MESURE
1. Insatisfaisant	La performance a été constamment inférieure aux attentes dans la plupart des domaines d'étude liés aux critères d'évaluation. La performance globale pour les critères d'évaluation n'est pas satisfaisante en raison de graves lacunes dans certains domaines. Des améliorations considérables sont nécessaires. Le rapport d'évaluation contient des recommandations visant à améliorer la performance et le PNUD surveillera les progrès enregistrés dans ces domaines.
2. Amélioration nécessaire	La performance n'a pas toujours été à la hauteur des attentes dans certains domaines de l'évaluation . La performance n'a pas répondu aux attentes dans un ou plusieurs domaines d'étude essentiels. Il faut faire des améliorations dans un ou plusieurs de ces domaines. Le rapport d'évaluation contient des recommandations visant à améliorer la performance et le PNUD surveillera les progrès enregistrés dans ces domaines clés.
3. Dans l'ensemble, répond aux attentes	Dans l'ensemble, la performance a répondu aux attentes dans tous les domaines essentiels de l'évaluation et la qualité globale du travail était acceptable . Les éventuelles recommandations sur les domaines pouvant être améliorés se trouvent dans le rapport d'évaluation.
4. Répond aux attentes	La performance a constamment répondu aux attentes dans tous les domaines essentiels de l'évaluation et la qualité globale du travail était assez bonne . Les attentes les plus importantes ont été satisfaites.
5. Exceptionnel	La performance a constamment répondu aux attentes grâce à la haute qualité du travail fourni dans tous les domaines essentiels de l'évaluation , et la qualité globale du travail a par conséquent été remarquable .

I.3. Les difficultés et contraintes rencontrées

La mission d'évaluation n'a pas rencontré de blocage majeur dans son travail. Le planning initial validé suite à la réunion de cadrage a été régulièrement respecté. L'évaluation a ainsi été menée en toute impartialité par l'équipe de consultants qui a travaillé dans les conditions d'indépendance totale.

Dans l'ensemble, la mission d'évaluation s'est déroulée globalement dans de bonnes conditions à savoir :

- la mise à disposition de la documentation nécessaire à la bonne conduite de la mission par le PNUD à travers son équipe de coordination et la coordination du projet au niveau du CEOMP ;
- l'engagement des responsables de coordination à travers leur présence à la réunion de cadrage qui a permis d'avoir une base sur laquelle la mission devra être conduite ;
- le bon accueil fait par les acteurs, dont la majorité qui exprime leur satisfaction quant au projet qui vient résoudre une bonne partie de leurs préoccupations ;
- la disponibilité aux entretiens et leur implication à vouloir répondre le plus exhaustivement possible aux questions ;
- la volonté manifeste des acteurs quant à la mise à disposition de la documentation relevant de la conception et la mise en œuvre du projet ;

- l'effort consenti de la part des acteurs à aménager leur agenda (souvent très difficile) pour pouvoir recevoir l'équipe des consultants ;
- les discussions ont été sans tabou, ce qui a eu le mérite de rassurer les interlocuteurs qui se sont exprimés au cours des entretiens.

Néanmoins, quelques défis et contraintes ont pesé sur le déroulement de la mission. Ces défis et contraintes relèvent notamment de la nécessité d'obtention d'une autorisation de la hiérarchie des FDS, notamment du Ministère des Armées avant de pouvoir s'entretenir avec les personnes ciblées relevant de ce Ministère.

Une autre difficulté a été le fait que les personnes formées sont toujours en phase de pré-déploiement, ce qui n'a pas permis de couvrir convenablement tous les critères de l'évaluation, notamment le critère des effets/impacts.

II. RESULTATS DE L'EVALUATION FINALE DU PROJET

Le présent chapitre présente les résultats de l'évaluation de la **pertinence**, de l'efficacité, de l'**efficience**, de la **durabilité**, de la **sensibilité temporelle**, l'**égalité de sexe**, de la **dimension catalytique** du projet d'une part, et porte d'autre part sur les critères transversaux tels que, le **genre** les **droits humains** ainsi que la **visibilité** de l'action de la coopération japonaise.

L'analyse repose sur les résultats de la revue documentaire, les données quantitatives et qualitatives collectées sur le terrain concernant la mise en œuvre du projet et les informations fournies par l'équipe projet, les partenaires de mise en œuvre ainsi que les acteurs institutionnels.

II.1. Points sur le projet de renforcement des capacités du CEOMP

II.1.1. Identification du projet de renforcement des capacités du CEOMP

De façon générale, le projet CEOMP peut être schématisé comme suit :

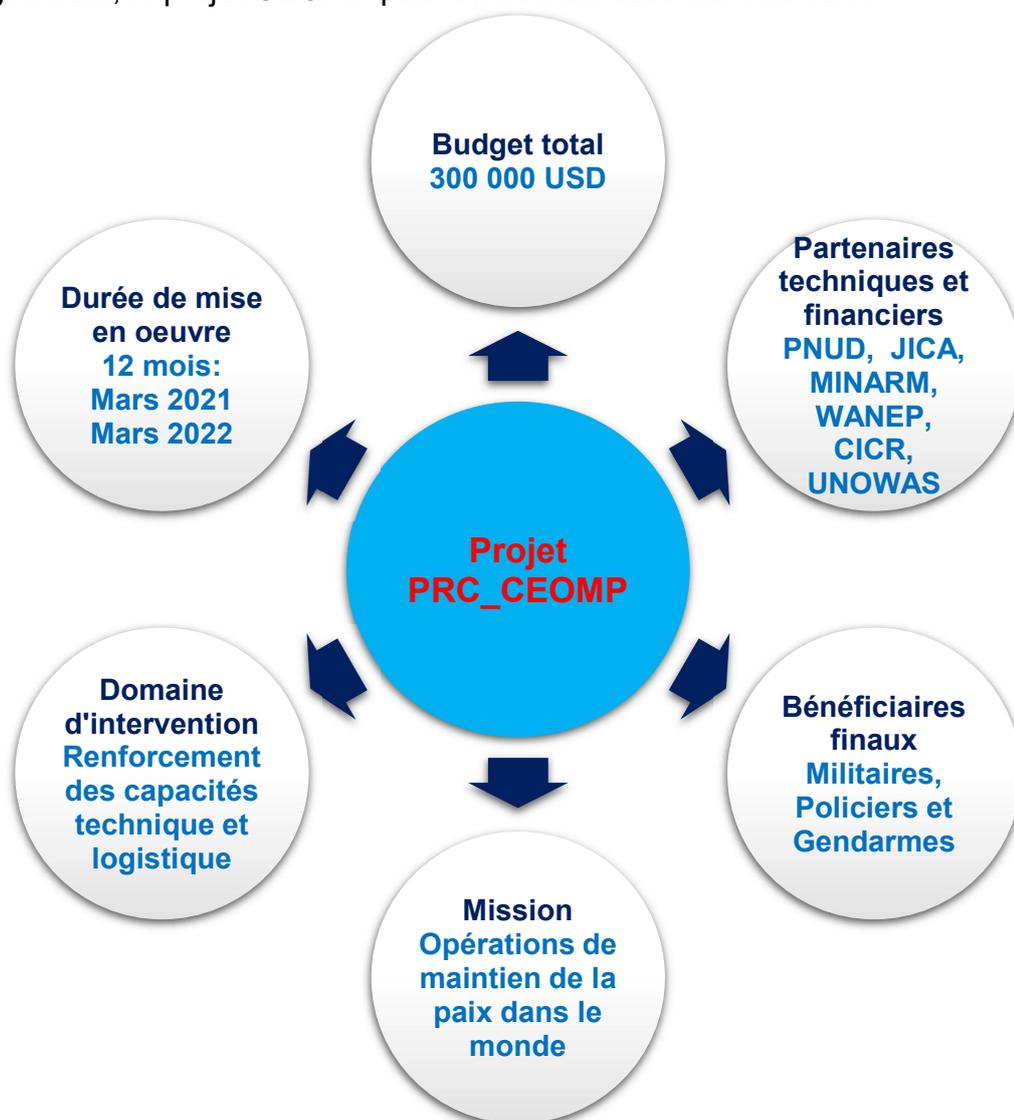


Figure 2 : Structure générale du projet

II.1.2. Stratégie du projet de renforcement des capacités du CEOMP

Le PRC-CEOMP comme décrit précédemment, comprend (i) un ensemble d'actions de renforcement de capacité des formateurs du personnel impliqué dans les opérations de maintien de la paix en matière de droits de l'homme, l'égalité des sexes, la protection et la prise en charge psychologique ; (ii) un ensemble de renforcement des capacités institutionnelle et multidimensionnelle du centre ; (iii) un ensemble d'équipement en matériels roulants (bus et ambulance) pour améliorer la capacité logistique du centre pour contribuer à la réalisation de l'ambition du CEOMP de devenir un centre d'excellence en matière de formation des acteurs des opérations de maintien de la paix au niveau sous régional.

Pour l'atteinte de ces résultats, le projet s'est attelé durant son exécution à :

- la formation du personnel de maintien de la paix en gestion démocratique de contrôle de foule ;
- la formation du personnel cadre des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest et du Togo impliqués dans les opérations de maintien de la paix sur le concept de la protection des civils des Nations Unies et les notions de genre et humains ;
- la formation des cadres formateurs sur les concepts de protection des civils des Nations Unies, du genre et des droits humains dans le cadre des opérations de maintien de la paix ;
- l'acquisition d'une ambulance médicalisée et d'un bus de transport de 30 places pour renforcer les capacités logistiques du CEOMP.

Le schéma ci-après illustre la stratégie de mise en œuvre du PCR-CEOMP :

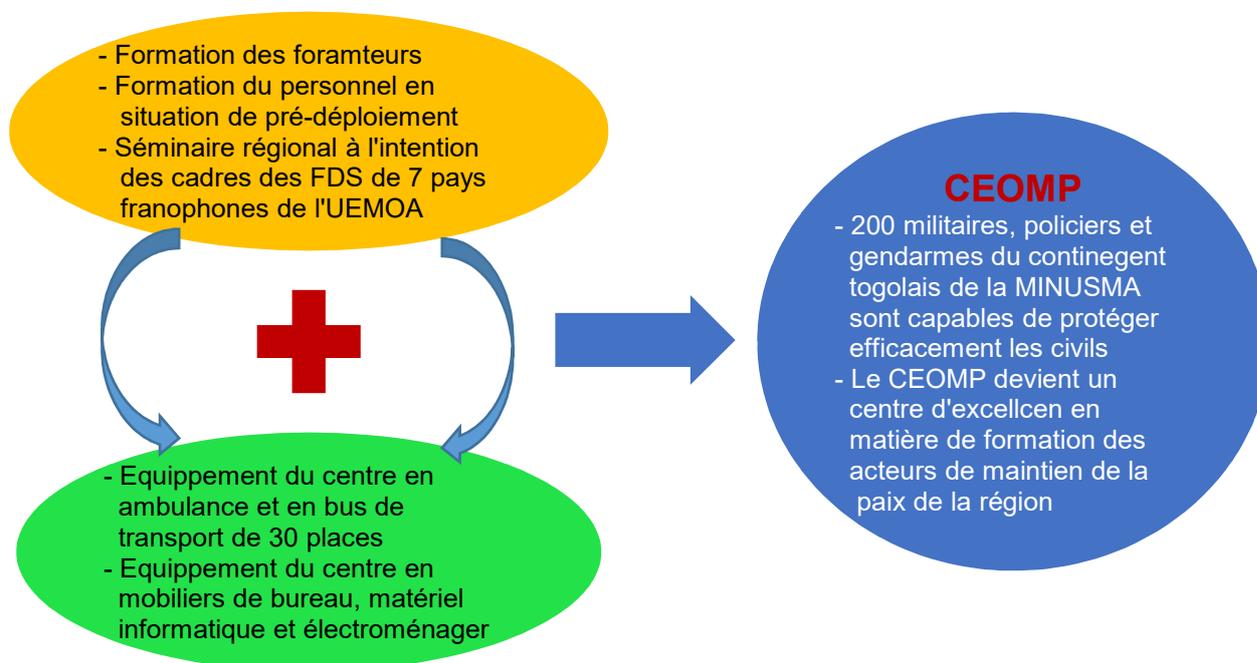


Figure 3 : Stratégie globale de mise en œuvre du projet

II.2. Analyse des principaux critères d'évaluation

Sur la base des critères de notation et de leurs descriptifs, les analyses ont permis de documenter de façon objective le niveau de réalisation de chaque critère retenu pour l'évaluation : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, le genre, l'égalité de sexe, la sensibilité temporelle, la dimension catalytique, les ODD ainsi que la visibilité du projet.

II.2.1. Analyse de la pertinence du projet

La pertinence fait référence à la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.

Sont abordées ici les questions liées à la pertinence de l'approche utilisée pour concevoir et exécuter le projet, la pertinence de l'alignement du projet tant sur les priorités nationales (PND 2018-2022 et la Feuille de Route Gouvernementale 2020-2025) que sur les ODD (Objectifs de Développement Durable 2030), la corrélation entre les principaux défis liés aux thématiques abordées et le cadre de résultats/cadre logique du projet.

II.2.1.1. Conception et mise en œuvre du projet

Les résultats de la compilation des documents disponibles, le document de projet en particulier, et les entretiens avec les principales parties prenantes indiquent clairement que le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été conçu et élaboré suivant un processus participatif et inclusif sur la base d'un diagnostic organisationnel et fonctionnel du centre avec divers acteurs concernés. Ces rencontres et consultations ont permis non seulement d'identifier les besoins réels du centre mais aussi du personnel. Le diagnostic étant bien posé, les principaux acteurs ont clairement identifié, les objectifs qui ont été bien définis et qui sont en adéquation avec les problèmes à résoudre afin de mettre à disposition des nations unies, des contingents bien instruits pour la réussite de leur mission sur le terrain, notamment au Mali dans le cadre de la MINUSMA.

II.2.1.2. Une réponse concrète aux besoins des populations cible

Le PRC-CEOMP a été élaboré pour répondre aux problèmes réels rencontrés par la population cible. Ces problèmes sont liés notamment à la faiblesse institutionnelle du CEOMP en termes de logistique et de personnel nécessitant un renforcement des capacités techniques. Le Togo s'étant imposé ces dernières années comme l'un des principaux contributeurs africains aux opérations de paix en termes d'effectifs, le PRC-CEOMP s'inscrit en droite ligne de la résolution des Nations Unies 2531 du 20 juin 2020 qui exhorte les États membres à renforcer les capacités de leur personnel sur un certain nombre de thématiques importantes (protection des civils, gestion démocratique de la foule, genre et droits humains) avant leur déploiement.

Cette adéquation aux besoins de la population cible se renforce avec l'expérience des partenaires techniques dans le domaine d'intervention des opérations de maintien de la paix. Les bénéficiaires finaux n'ont pas manqué de relever la pertinence du projet et son utilité dans leur vie professionnelle.

La mission d'évaluation a ainsi pu documenter la satisfaction des besoins suivants des bénéficiaires :



Figure 4 : Bus de 30 places



Figure 5 : Ambulance

- une ambulance médicalisée et un bus de transport de 30 places pour renforcer les capacités logistiques du CEOMP ;
- 70 000 masques de protection, 2000 masques N95 et 100 litres de gels hydroalcooliques, 05 détecteurs automatiques de température, 20 dispositifs de désinfection des mains avec thermoflash, 05 atomiseurs des véhicules et 20 thermoflash ont été acquis au profit du CEOMP pour assurer le respect des mesures barrières dans le cadre des activités du projet et pour les autres besoins opérationnels du CEOMP ;



Figure 6 : Meubles et Equipements informatiques

- des mobiliers de bureau (230 chaises, 04 tables de réunion, 03 armoires, 02 tableaux muraux), du matériel informatiques (02 Projecteurs, 02 ordinateurs et accessoires, 03 imprimantes, 02 disques durs externes, une installation wifi) et des équipements électroménager (04 climatiseurs, 02 fontaines d'eau, 01

réfrigérateur) pour équiper la salle de conférence du CEOMP et a permis d'améliorer la capacité d'accueil du centre ;

- les capacités de 200 éléments des troupes en pré déploiement (dont 25% de femmes) renforcées sur la gestion démocratique de contrôle des foules ;
- les capacités de 50 formateurs (dont 20% de femme) renforcées sur les concepts de protection des civils des Nations Unies, du genre et des droits humains dans le cadre des opérations de maintien de la paix ;



- L'organisation d'un séminaire régional de partage et d'échange d'expérience a réuni 30 cadres des forces armées du Togo, du Sénégal et du Bénin (dont 50% de femmes) pour améliorer leur maîtrise du concept de la protection des civils, de la prise en compte du genre et des droits humains dans les opérations de maintien de la paix.

Figure 7 : Atelier régional de partage d'expériences

Le PRC-CEOMP répond donc, à tous points de vue, aux besoins des bénéficiaires qu'ils ont eux-mêmes exprimés en matière de formation sur la gestion démocratique des foules, le genre, les droits humains, le concept de la protection des civils des Nations Unies ainsi que les équipements (ambulance médicalisée, bus de transport, mobiliers de bureau, matériel informatiques, équipements électroménagers) qui ont permis de renforcer les capacités d'accueil du centre et d'améliorer les conditions d'apprentissage.

« Le projet de renforcement des capacités du CEOMP répond concrètement à nos besoins que nous avons nous-mêmes exprimés, en matière de formation de nos personnels pour les opérations de maintien de la paix ainsi que de nos besoins logistiques. A ce titre, l'ambulance médicalisée, le bus de transport, des mobiliers de bureau, le matériel informatique, les équipements électroménagers reçus pour équiper la salle de conférence du CEOMP et a permis d'améliorer sa capacité d'accueil du centre et rendu aisé notre travail de formation. ».
Propos du Lieutenant TCHALA Panapessé, Officier d'administration, chargé de la logistique du CEOMP

II.2.1.3. Alignement du projet dans les stratégies de développement

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP contribue à la réalisation des ODD et plus directement les ODD suivants : (i) ODD 4 (l'accès à un emploi décent) ; (ii) ODD 8 (les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie) ; (iii) ODD 5 (une dimension genre) et (iv) en priorité **ODD 16 (paix, justice et institutions efficaces)**.

Le PRC-CEOMP s'insère tout aussi parfaitement dans les axes stratégiques du référentiel national de développement constitué du Plan National de Développement (PND 2018-2022) et de la Feuille de Route Gouvernementale (Togo 2020-2025).

Le projet est particulièrement en cohérence avec l'Axe stratégique 3 (Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion) du PND 2018-2022.

Cette vision nationale s'est traduite en 2020 dans la Feuille de Route Gouvernementale (Togo 2020-2025) visant à construire "**Un Togo en paix, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable**", articulée autour de 42 projets et réformes prioritaires se déclinant en trois axes stratégiques couvrant les principaux défis du pays.

Axe 1 : Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et consolider la paix.

Axe 2 : Dynamiser la création d'emplois en s'appuyant sur les forces de l'économie.

Axe 3 : Moderniser le pays et renforcer ses structures.

Le PRC-CEOMP se rattache plus particulièrement à l'**Axe 1 (Renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et consolider la paix)** et l'ambition 3 (Assurer la sécurité, la paix et la justice pour tous) de la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2020-2025 et s'inscrit parfaitement dans les projets prioritaires suivants :

- (i) Adoption de la loi de programmation militaire pour sanctuariser et renforcer les investissements dans le secteur militaire afin d'assurer la sécurité nationale, notamment face à la menace terroriste - ciblant un ratio de dépenses de défense sur PIB de 4% ;
- (ii) Diminution du taux de criminalité dans le pays ;
- (iii) Amélioration de l'efficacité du système judiciaire (e.g. taux d'accès à la justice à 75% vs. 65% en 2016, digitalisation).

Comme on peut le constater, le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été élaboré et mis en œuvre pour contribuer à la réalisation de l'ambition III du Togo qui est d'assurer la sécurité, la paix et la justice pour tous en apportant un soutien plus fourni au CEOMP dans son ambition de devenir un centre d'excellence en matière de formation des personnels et cadres des FDS dans les opérations de maintien de la paix dans la sous-région.

II.2.2. Analyse de l'efficacité de l'atteinte des résultats

L'analyse de l'efficacité du projet porte sur le niveau de réalisation effective des objectifs définis et des résultats obtenus suite à la réalisation des activités planifiées.

II.2.2.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus

Pour pouvoir mesurer le niveau d'atteinte des résultats, la mission d'évaluation a défini les scores de performance entre les résultats attendus dans la chaîne de résultats (cadre logique) du document de projet et les résultats effectivement obtenus à l'issue de la mise en œuvre du projet. Ainsi, le niveau de réalisation des objectifs et résultats du PRC-CEOMP, tels qu'énoncés dans le document projet, est apprécié par l'attribution d'un "Score" de : TE (Très élevé : taux de réalisation $\geq 100\%$) ; E (élevé : $75\% \leq$ taux de réalisation $< 100\%$) ; M-F (Moyen ou faible : $75\% <$ taux de réalisation ≤ 0) ou NP (les éléments à disposition ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat).

Les résultats en termes d'atteinte des résultats attendus de l'exécution du projet de renforcement des capacités du CEOMP sont très satisfaisants. A la date de l'évaluation finale, la mission d'évaluation note un taux d'exécution globale des

activités de **103,33%**, ce qui correspond à un taux de réalisation **très élevé** du PRC-CEOMP.

L'efficacité est la mesure de la contribution apportée par les résultats à la réalisation des objectifs du projet et de la façon dont les hypothèses ont affecté cette réalisation. Il s'agit aussi de chercher à savoir si les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Elle est également utilisée comme mesure agrégée du mérite ou de la valeur d'une activité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses principaux objectifs pertinents de manière efficace et durable et avec un impact sur le développement (*Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE CAD*)

La présente évaluation repose sur une analyse de la corrélation entre les réalisations rapportées du programme et leur contribution aux différents produits attendus pour chaque effet, et par conséquent à l'atteinte des objectifs globaux du projet.

En effet, le cadre de résultats et les rapports techniques périodiques basés sur les informations fournies par les principales parties prenantes rencontrées, fournissent notamment une vue complète de ce qui a été réalisé en termes d'activités et de produits obtenus.

L'évaluation a montré, à partir de l'ensemble des produits et résultats obtenus auprès des responsables de composantes, que le PRC-CEOMP avait permis de réaliser des progrès significatifs qui pourraient favoriser la constitution d'un groupe de FDS aptes à s'engager dans les opérations de maintien de la paix, principalement la MINUSMA, ainsi que des formateurs capables de former les personnels de maintien de la paix sur les questions de gestion démocratique de la foule, le concept de la protection des civils des Nations Unies, le genre et les droits humains.

II.2.2.2. Principaux résultats du PRC-CEOMP

« Nous sommes heureux d'avoir en fin de compte mis en œuvre l'ensemble des activités programmées et atteints les résultats escomptés, même si nous avons été obligés de faire des ajustements sur certaines activités du projet. Par exemple, pour atténuer la non présence des quatre autres pays francophones de la sous-région, on a dû augmenter le nombre de togolais, ce qui a limité tant soit peu la portée sous-régionale du séminaire de formation ». Propos de M. Nuyiadzi ZIKPI, Expert en gestion de projet, PNUD-Togo

Le tableau suivant donne une idée du niveau des résultats du PRC-CEOMP.

Tableau 5 : Niveau de réalisation des résultats attendus à la fin du projet

Produits	Résultats	Cible du projet	Niveau en fin du projet	Taux de réalisation	Scores			
					E	M	M-F	NP
Produit 1 : Les capacités institutionnelles et techniques du CEOMP dans la conduite des formations de base de pré-déploiement pour des besoins de maintien de la paix multidimensionnelles au profit des forces de défense et de sécurité sont renforcées.	Résultat 1.1. Le CEOMP forme le personnel de maintien de la paix en gestion démocratique de contrôle de foule	200	200	100%				
	Résultat 1.2. Le personnel cadre des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest et du Togo impliqués dans les opérations de maintien de la paix maîtrisent le concept de la protection des civils des Nations Unies et les notions de genre et humains.	25	30	120%				
	Résultat 1.3. Les capacités des cadres formateurs (dont 20% de femmes) sont renforcées sur les concepts de protection des civils des Nations Unies. du genre et des droits humains dans le cadre des opérations de maintien de la paix	50	50	100%				
Produit 2 : capacités logistiques du CEOMP sont renforcées pour permettre au centre de fonctionner à pleine capacité	Résultat 2.1. - Ambulance acquise et livrée au CEOMP pour renforcer les capacités logistiques du CEOMP. - Bus de 30 places commandé dans le même cadre et en attente de livraison par le constructeur Toyota.	01	01	100%				
	Résultat 2.2. - Equipements et matériels anti-COVID (70 000 masques de protection, 2000 masques N95 et 100 litres de gels hydroalcooliques, 5 détecteurs automatique de température, 20 dispositifs de désinfection des mains avec thermoflash, 05 atomiseurs des véhicules et 20 thermoflash) acquis	01	01	100%				
	- Mobiliers de bureau (230 chaises, 04 tables de réunion, 03 armoires, 02 tableaux muraux) acquis - Matériels informatiques ((02 Projecteurs, 02 ordinateurs et accessoires, 03 imprimantes, 2 disques durs externes, une installation de réseau wifi) acquis - Equipements électroménagers (04 climatiseurs, 02 fontaines d'eau, 01 réfrigérateur) acquis	01	01	100%				
				103, 33%				

Source : Tableau établi sur la base du document projet et des rapports d'activités soumis par le PNUD et confirmés par les parties prenantes, notamment le CEOMP.

II.2.2.3. Difficultés rencontrées dans l'exécution du projet

La mission d'évaluation a recensé quelques difficultés dans l'exécution du PRC-CEOMP. Même si ces difficultés n'ont pas empêché substantiellement la mise en œuvre du projet, il s'avère nécessaire de les relever pour une prise en charge adéquate dans les prochaines programmations.

En premier lieu, vient la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 qui a impacté négativement la mise en œuvre des activités, notamment les activités de formation.

Le séminaire régional a lourdement souffert de la crise de la COVID-19. Ainsi, sur les 07 pays francophones de l'UEMOA attendus, seuls le Sénégal et le Bénin ont pu prendre part. Quant au Mali, la crise politique dans ce pays qui était sous le coup des sanctions diplomatiques, politiques, économiques et financières de l'UEMOA et de la CEDEAO, ce pays n'a pas non plus pris part. Sur le plan régional, le taux de participation des pays s'est retrouvé à **42, 48%** seulement.

Ainsi certaines actions ont été menées pour lutter contre la pandémie de la COVID-19, ce qui justifie d'ailleurs que le projet ait pris en compte des actions de lutte contre cette pandémie en mettant à la disposition du centre : les masques de protection, les masques N95 et 100 litres de gels hydroalcooliques, les détecteurs automatiques de température, les dispositifs de désinfection des mains avec thermoflash, les atomiseurs des véhicules et des thermoflash, etc.

Par ailleurs, une pénurie de composants électroniques au niveau du fabricant TOYOTA, a empêché la livraison à temps du bus de transport qui était encore à la CFAO-Motors-Togo pour la mise en route au moment de l'évaluation.

Enfin, certains membres du COPIL ont déploré les retards dans les décaissements et une certaine rigidité du PNUD dans le respect des procédures de gestion administrative, financière, comptable et de contrôle interne.

En effet, il faut constater que le PNUD a appliqué dans toute sa rigueur les procédures internes à la gestion de toutes les subventions dont il a souvent la charge de mise en œuvre, les FDS sont orientées vers des procédures accélérées voire d'urgence. Ainsi, alors que les FDS peuvent parfois engager une action et par la suite régulariser la situation du point de vue procédural, le PNUD avait l'obligation de s'assurer de la conformité de toutes les procédures interne avant d'engager toute action ou procéder à la mise en œuvre de toute activité.

Cet apparent conflit de perception des procédures a parfois donné l'impression d'un "piétinement" et des incompréhensions dans la mise œuvre du projet du côté du CEOMP. Sur un autre plan, les FDS qui sont astreintes à des autorisations préalables de la hiérarchie avant toute décision engageant l'institution militaire n'ont pas toujours pu répondre au moment où, leur décision avait été nécessaire pour une action de mise en œuvre du projet.

Le président du COPIL résume la situation de la façon suivante :

« D'un côté, pour le PNUD, en toute chose, il faut toujours une traçabilité grâce au respect strict des procédures, alors qu'au sein des FDS, il faut anticiper pour agir et après régulariser la situation. D'un autre côté, pour les FDS, même président du COPIL, il y a obligation de rendre compte à la hiérarchie avant de prendre une décision. ». *Propos du Colonel Kabyè KOLLAH, Etat-Major Général des FAT, Président du Comité de pilotage*

Heureusement, l'implication des bénéficiaires dans l'exécution du projet à travers la mise en place d'un comité de pilotage a contribué à la réussite de la mise en œuvre du projet. Ce dispositif stratégique a permis le partage d'information et favorisé la célérité des procédures administratives en cas de besoin. L'implication du CEOMP dans l'organisation des formations à travers une avance de fonds a aussi favorisé la flexibilité dans les démarches et la réussite des ateliers de formation, ce qui pourrait contribuer à renforcer la connaissance des procédures du PNUD par le CEOMP.

En outre, la faible capacité des salles de formation a obligé à la duplication des sessions de formation, nécessitant des efforts supplémentaires de la part des formateurs.

Enfin, certains stagiaires ont relevé un manque de confort lors de la formation dû à l'étroitesse des salles de formation, au manque de chaises confortables, et tables de prises de notes, etc.

II.2.3. Analyse de l'efficacité du PRC-CEOMP

L'efficacité est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, équipements, etc.) sont converties en résultats de façon économe. Elle permet d'apprécier la gestion des ressources (financières, matérielles et humaines) et d'évaluer si les intrants ont été utilisés au mieux pour atteindre au maximum les résultats escomptés. (*Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE CAD*)

Si l'on considère que la totalité des activités prévues dans le cadre des résultats du PRC-CEOMP a été réalisée par le PNUD et ses partenaires d'exécution (CEOMP, CICR, WANEP-Togo), il y a lieu d'en déduire que l'efficacité globale du projet est très satisfaisante. L'adéquation ressources emplois montre que la stratégie d'intervention fondée sur l'implication, notamment financière, des partenaires a été efficace. En effet, on constate une exécution budgétaire de 95% (**284 375 USD**) sur des fonds alloués au PRC-CEOMP (**300 000 USD**).

Sur le plan des ressources matérielles, l'observation sur le terrain a généralement révélé un début d'utilisation judicieuse des équipements et des investissements qui sont toujours en état de bon fonctionnement montrant par conséquent l'efficacité au regard de leur utilisation.

Les ressources humaines déployées pour le pilotage du projet ainsi que celles sélectionnées pour l'animation des sessions de formation sont efficaces, disponibles et ont proposé des modes de suivi réguliers, ce qui participe à l'atteinte des résultats escomptés.

Toutefois, la mission d'évaluation du projet observe que la livraison de certains matériels (le bus de transport, notamment) a accusé un important retard.

II.2.3.1. Analyse de l'utilisation des ressources financières

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de l'utilisation des ressources financières du projet. L'ensemble des dépenses effectuées sont contenues dans l'enveloppe budgétaire initiale.

Selon, les données financières du PRC-CEOMP fournies par le PNUD et extraites des dossiers financiers du PNUD, la situation des prévisions budgétaires et les dépenses se présente comme suit :

Tableau 6 : Budget et dépenses du PRC-CEOMP (USD)

Output	Budget	Expenditure	Commitments & Advances	Expenditures & Commitments	Budget Balance	Delivery Rate (%)
	(A)	(B)	(C)	(D=B+C)	E(A-D)	(A)
Output 1 : Institutional capacity building of the center	15 000	13 241,39		13 241,39	1 758,61	88%
Output 2 : The capacities of trainers and personnel of peacekeeping operations	30 000	22 208,51		22 208,51	7 791,49	74%
Output 3 : Provision of logistical capacities	187 022	165 628,24	18 935,38	184 563,62	2 458,38	99%
DPC : project management, monitoring & reporting	43 006	34 816,13	7 616,00	42 432,13	573,87	99%
GMS (8%)	22 002	18 959,42		18 959,42	3 042,58	86%
Program total	297 030	254 853,69	26 551,38	281 405,07	15 624,93	95%
1% coordination lavy	2 970	2 970,00		2 970,00	-	100%
Total	300 000	257 823,69	26 551,38	284 375	15 624,93	95%

Source : Tableau établi sur la base du suivi financier du projet à la date de l'évaluation

L'analyse du budget par rubrique montre que les coûts destinés aux activités opérationnelles du projet représentent **220 013,52 USD**, soit **77,37%** du budget. Ceci paraît efficient puisque les $\frac{3}{4}$ du coût du PRC-CEOMP sont consacrés aux activités programmatiques.

Il est à noter que sur le budget initial de **300 000 USD** prévu pour la mise en œuvre du projet, **284 375 USD** ont été effectivement dépensés (soit un taux d'exécution financière globale de **95%**).

II.2.3.2. Analyse de l'indice d'efficience²

Le bilan des activités réalisées du PRC-CEOMP fait ressortir un taux de réalisation des activités (ou taux d'exécution physique) de **103,33%**, et un taux de réalisation

² Le coefficient d'efficience est le rapport entre taux de réalisation physique des activités par le taux de réalisation financière. On estime que si ce taux avoisine 1, la mise en œuvre du projet est jugée

financière (ou taux d'exécution du budget) de **95%**. L'indice d'efficacité du projet, c'est-à-dire le rapport entre le taux de réalisation physique et taux de réalisation financière du projet, est de **1,09**.

Tableau 7 : Indice de l'efficacité des dépenses

Mars 2021- mars 2022	
Taux de réalisation physique (%)	103,33%
Taux de réalisation financière (%)	95%
Indice d'efficacité	1,09

Source : Tableau établi sur la base du suivi financier du projet à la date de l'évaluation

Ce résultat de **1,09** indique que le PRC-CEOMP a été très efficace sur l'exécution financière : pour **1USD** dépensé on obtient **1,09** de résultat physique à la date de l'évaluation. Mieux, des économies faites sur les achats des véhicules (ambulance et bus de transport) ont permis d'acquies les équipements pour les salles de formation (matériel informatique, chaises, électroménager...) contribuant ainsi à accroître encore plus l'efficacité globale du projet.

Enfin, il faut souligner la contribution du CICR à la formation qui a pris en charge lui-même les experts mobilisés (billet d'avion, DSA, hébergement et restauration), ayant trouvé une opportunité à faire valoir son mandat en apportant sa contribution à la promotion du DIH.

II.2.4. Analyse de la cohérence du PRC-CEOMP

L'analyse de la cohérence du projet de renforcement des capacités du CEOMP permet de juger de la complémentarité du projet avec d'autres actions menées dans la même thématique, celle de la paix et de la sécurité humaine.

Le PRC-CEOMP a été conçu et mis en œuvre dans une approche prenant en compte la sécurité humaine telle que recommandé par l'Assemblée générale des nations Unies dans sa résolution 66/290 : « *la sécurité humaine a pour objet d'aider les États Membres à cerner les problèmes communs et généralisés qui compromettent la survie, les moyens de subsistance et la dignité de leurs populations et à y remédier* », et « *appelle des réponses axées sur l'être humain, globales, adaptées au contexte et centrées sur la prévention, qui renforcent la protection et la capacité d'action individuelle et collective* ».

En permettant de renforcer les capacités techniques des personnes bénéficiaires des formations et les rendant plus aptes à assumer leurs missions de paix dans un contexte de plus en plus difficile en raison de l'expansion des réseaux d'extrémisme violent, le projet s'inscrit à tous points de vue dans la sécurité humaine.

efficace puisque cela voudrait dire de façon hypothétique que chaque franc du projet a servi à réaliser une activité.

Par ailleurs, le PRC-CEOMP a pour finalité de contribuer à la réalisation de l'ambition du CEOMP de venir un centre d'excellence au niveau sous régional dans la formation des personnels et cadres qui s'engagent dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Dans ce sens, le financement du gouvernement du Japon visait expressément à améliorer les aptitudes et les compétences des Casques bleus togolais dans l'accomplissement de leurs tâches, de renforcer la capitalisation des expériences et les outils de recherche dans la région ouest africaine sur la base des leçons apprises en interne, les recherches externes et la collaboration avec le monde universitaire.

La mission d'évaluation retient que les actions stratégiques clés du projet ont permis l'atteinte de deux produits :

- produit 1 : capacités institutionnelles et techniques du CEOMP dans la conduite des formations de base de pré-déploiement pour des besoins de maintien de la paix multidimensionnelles au profit des forces de défense et de sécurité sont renforcées.
- produit 2 : capacités logistiques du CEOMP sont renforcées pour permettre au centre de fonctionner à pleine capacité.

Le projet de renforcement des capacités est surtout en phase avec les priorités du CEOMP qui a salué sa valeur ajoutée. En effet, créé en 2008, le CEOMP a pour mission de préparer les contingents togolais avant leur déploiement dans les opérations de maintien de la paix : ce sont en permanence un millier de soldats togolais qui servent sous le casque bleu de l'ONU à la MINUSMA et à la MINUAD principalement.

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP rejoint ainsi les préoccupations du Ministère des Armées (MINARM) et spécifiquement celles du CEOMP qui consiste à s'instruire pour sauver des vies, en permettant au centre d'organiser des formations modulaires sur la gestion démocratique de la foule, la protection des civils, le genre et les droits humains aux personnels et aux cadres des FDS qui seront déployés aux opérations de maintien de la paix au Mali, dans le cadre de la MINUSMA. Ceci a été possible grâce à la mise sur pieds de tout l'accompagnement nécessaire en termes de : (i) ressources matérielles logistiques (acquisition d'une ambulance et d'un bus de transport de 30 places, équipement en mobiliers de bureau, en matériels informatiques dont une installation de réseau wifi, équipements électroménagers, etc.) ; (ii) ressources humaines (formateurs qualifiés de WANEP-Togo et du CICR, ainsi que des formateurs certifiés du CEOMP) ; (iii) équipements et matériels anti-COVID pour permettre d'assurer la formation en pleine COVID-19 dans le respect des mesures barrières.

« Grâce au projet de renforcement des capacités du CEOMP, nous avons maintenant une expérience de la formation en période de pandémie, nous avons amélioré le confort de la formation avec les mobiliers de bureau fournis et les personnes que nous formons pourront désormais se connecter à l'internet et faire des recherches grâce au réseau wifi qui a été installé dans la salle de formation. ». *Propos du Commandant Ounamba Dodji ARATIME, Directeur des études du CEOMP*

II.2.4.1. Complémentarité avec les autres interventions

Conformément aux dispositions de la résolution 2531, chaque Etat a la responsabilité nationale de former les personnels qu'il souhaite déployer sur le théâtre des opérations de maintien de la paix. En conformité avec cette résolution, le Togo s'est positionné comme l'un des piliers du soutien au maintien de la paix sur le continent africain et ailleurs. Le pays a donc mis en place depuis 2008, un centre entièrement dédié à la formation de tout personnel qui devra s'engager dans les opérations de maintien de la paix.



En soutien aux efforts des autorités togolaises, les Etats Unis d'Amérique, ont construits des infrastructures devant servir de logements et de salle de formation des personnels et cadres des FDS avant leur déploiement sur le théâtre des opérations de maintien de la paix. Ces infrastructures, n'ont malheureusement pas été équipées.

Figure 8 : Locaux du CEOMP

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP est donc venu en complémentarité des efforts des USA au côté du gouvernement togolais en équipant le centre en mobiliers de bureau (chaises, tables de réunion, armoires, tableaux muraux...); en matériels informatiques (projecteurs, ordinateurs et accessoires, imprimantes, installation de réseau wifi) et en équipements électroménagers (climatiseurs, fontaines d'eau, réfrigérateur), etc.

II.2.4.2. Cohérence de la chaîne des résultats du Système des Nations Unies

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été conçu par le PNUD -Togo pour accompagner le Gouvernement togolais dans sa volonté et sa détermination à renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et consolider la paix. Il s'inscrit parfaitement dans l'**Effet 4** du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD 2019-2023) : *d'ici 2023, les institutions publiques au niveau central et local appliquent de plus en plus les principes de gouvernance inclusive en mettant l'accent sur la responsabilité, la participation des citoyens, l'accès équitable à des services publics de qualité et à la cohésion sociale.*

Partant de la Feuille de Route Gouvernementale, le PNUD a initié et mis en œuvre le PRC-CEOMP qui a visé l'atteinte du **Produit 1** : *Les capacités institutionnelles et techniques du centre dans la conduite des formations de base de pré-déploiement pour des missions de maintien de la paix multidimensionnelles, au profit des forces de défense et de sécurité sont renforcées.*

La démarche de planification et de programmation a ainsi consisté pour le PNUD-Togo à cibler en partenariat avec le MINARM une institution pouvant servir de levier à des effets multiplicateurs devant impacter considérablement sur l'atteinte des objectifs de

paix, de sécurité et de cohésion sociale de la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2020-2025.

L'analyse du cadre de résultats du projet permet à la mission d'évaluation de constater que tous les indicateurs et cibles contenus dans le plan de travail au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents, cohérents et s'inscrivent dans la chaîne de résultats globaux du PNUAD 2019-2023.

Plus spécifiquement, le PRC-CEOMP a contribué à l'atteinte des résultats du **Produit 1.6** du Country Programme Document (CPD). En effet, le renforcement des structures nationales (Forces de défense, forces de sécurité et de protection civile) a été assuré pour qu'ils puissent prévenir et gérer les conflits et œuvrer à l'édification d'une société plus pacifique. Le projet répond enfin à la **solution 3 et 6** du cadre stratégique du PNUD en matière de gouvernance sécuritaire et l'égalité des genres.

II.2.5. Analyse de la durabilité/pérennité du PRC-CEOMP

La pérennité mesure la capacité et la compétence des porteurs de projet et des groupes cibles à maintenir et à développer de façon autonome les innovations induites par le projet. Elle indique si les résultats demeureront une fois le financement terminé. (*Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE CAD*)

La question de la pérennité est un objectif fondamental dans le cadre de ce projet car elle : (i) implique fortement des apprenants d'un secteur de discipline et d'assiduité, ce qui favorise un transfert des connaissances et des compétences, de façon à ce que ceux-ci s'approprient les actions réalisées ; et (ii) sensée participer à la réalisation de l'ambition du CEOMP qui est, devenir un centre d'excellence dans la formation des personnels et cadres de maintien de la paix au niveau de la sous-région ouest africaine, au même titre que le Centre International Kofi Annan de Formation au Maintien de la Paix (KAIPTC) et l'Ecole de Maintien de la Paix Alioune Blondin-Béyé (EMP-ABB).

L'analyse des différentes actions réalisées laisse transparaître trois actions stratégiques-clés de pérennisation des acquis du PRC-CEOMP.

II.2.5.1. Pérennisation par les formations et renforcement de compétences

La formation et le renforcement de compétences constituent un des moyens de pérennisation d'un projet et ce volet a été au cœur de toutes les interventions et actions du PRC-CEOMP. Aussi, la formation des bénéficiaires directs relevant du contingent FPU des FDS ainsi que les formateurs par les Experts du CICR, de WANEP, du CEOMP, du MINARM et du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile (MSPC) a-t-elle permis de doter ceux-ci de nouvelles connaissances, du savoir et du savoir-faire et même du savoir-être d'un personnel prêt à s'engager sur le théâtre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

En formant les cibles principales et secondaires (contingent FPU et formateurs) des militaires, policiers et gendarmes des troupes en pré-déploiement pour la MINUSMA sur : (i) l'introduction à l'UN Buddy First Aid Courses (UNBFAC), l'évaluation primaire d'une victime, l'urgence vitale et transport de blessés, l'évacuation sanitaire, la

familiarisation avec les équipements, directive d'usage de la force, Bond et charges, usage tactique de gaz, la psychologie de foule, les types de barricade/barrage, embarquement et débarquement, usage technique de véhicule : administré par les instructeurs du CEOMP et du ministère des armées ; (ii) le cadre juridique du maintien de l'ordre, la gestion démocratique de foule et les droits de l'homme, le recours à la force et aux armes à feu (théorie et exercices pratiques), la protection des civils, le théâtre d'intervention malien et ses spécificités humanitaires, le droit international humanitaire, retour d'expériences et leçons apprises en matière de gestion démocratique des foules dans divers contextes à travers le monde, étude de cas sur les règles d'engagement ; (iii) la prise en compte du genre dans les opérations de maintien de la paix, les enjeux stratégiques et médiatiques de la communication ; le PRC-CEOMP a adopté une démarche qui favorise le changement de l'intérieur.

Ce faisant, le projet s'est constitué des alliés, hommes et femmes, ce qui a notamment permis d'identifier les solutions institutionnelles, organisationnelles et endogènes qui motiveront un changement concret et durable de comportements et des attitudes sur le théâtre des opérations de maintien de la paix.

La stratégie du PRC-CEOMP fondée sur l'apprentissage en faisant, le retour d'expérience, ainsi que la formation des formateurs qui permet aujourd'hui de disposer d'un vivier de compétences nationales avérées, contribue à pérenniser les acquis.

« Le projet de renforcement des capacités a permis un approfondissement de la formation que le CEOMP donnait allant jusqu'à l'élaboration de plans d'actions sur ce qu'on attend de chaque personnel engagé dans les opérations de maintien de la paix. Les stagiaires que nous avons reçus se sont bien appropriés des concepts et des attentes des Nations Unies des personnels engagés dans les opérations de maintien de la paix à savoir : la protection des civils, la prise en compte du genre, le respect des droits humains. Nous sommes donc convaincus que les militaires, policiers et gendarmes formés arriveront à donner la réponse qu'il faut lorsque les populations qu'ils sont censés protéger seront sous une menace de quelque nature que ce soit sur le théâtre des opérations. ». *Propos du Commandant Ounamba Dodji ARATIME, Directeur des études du CEOMP.*

II.2.5.2. Pérennisation par l'approche participative

« Le choix des spécifications de l'ambulance et du bus de 30 places relève du CEOMP, ce qui démontre la qualité de la collaboration. Le PNUD ne nous a pas seulement fait un don, il n'a surtout pas imposé le don. ». *Propos du Lieutenant Panapessé TCHALA, Officier d'administration chargé de la logistique au*

L'approche participative dans le processus de conception, d'élaboration et de mise en œuvre du PRC-CEOMP étant une des conditions sine qua non de la réussite et de la durabilité du projet, les principaux acteurs rencontrés ont le plus souvent confirmé leur participation aux différentes étapes (identification des besoins, programmation des activités, mise en œuvre, suivi des activités, présidence du COPIL).

L'implication effective ainsi que l'engagement sans faille du commandement du CEOMP tout au long de la mise en œuvre du projet dans un contexte difficile de crise sanitaire est un motif de satisfaction qui devrait largement contribuer à pérenniser les premiers acquis constatés en matière de changements de comportements, concrétisés par un début de glissement vers des attitudes en conformité avec les exigences des Nations Unies sur le théâtre des opérations de maintien de la paix.

Enfin, le MINARM a l'ambition sur la base de cet appui du Japon, de faire du CEOMP un centre régional où les pays de la sous-région viendront se former et acquérir des connaissances, au regard de l'expérience avérée du Togo en matière de participation aux missions de maintien de la paix de l'ONU, ce qui ouvre de perspectives assez intéressantes pour la pérennisation du PRC-CEOMP.

II.2.5.3. Pérennisation par la mise à disposition des équipements durables

Le PRC-CEOMP a été conçu et mis en œuvre en s'appuyant sur deux axes stratégiques de renforcement de capacité à savoir : les capacités techniques orientées vers les formations et les capacités institutionnelles du centre articulées autour des équipements. La mission confirme que les équipements mis à la disposition du centre sont neufs, de bonne qualité et durables qui demeureront longtemps après le financement de la coopération japonaise terminé.

« L'ambulance, le bus de transport, les chaises, les tables de réunion, les tableaux muraux, les projecteurs, les ordinateurs et accessoires, les imprimantes, les disques durs externes, les climatiseurs, les fontaines d'eau, le réfrigérateur, etc. qui ont été acquis et mis à notre disposition peuvent durer environ 10 ans et plus, vu la qualité de ce qui nous a été livré. ». Propos du Lieutenant Panapessé TCHALA, Officier d'administration chargé de la logistique.

II.2.6. Effets catalytiques du PRC-CEOMP

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été développé à la suite d'un précédent financement du Gouvernement du Japon au CEOMP en 2016. Dans sa mise en œuvre le PRC-CEOMP a pu engendrer des financements catalytiques à l'instar du Projet d'intégration du genre et de l'autonomisation des femmes dans le secteur de la défense et dans les opérations de maintien de la paix (PIGAF/OMP) d'un montant de 1 000 000 USD financé par le Fonds d'Initiative ELSIE (FEI).

Couvrant la période 2021-2023, le PIGAF-OMP vise d'une part à réduire les disparités liées à la représentativité des femmes tant sur le plan numérique que sur le plan de la prise de décision et d'autre part à encourager leur déploiement dans les opérations de maintien de la paix.

Ainsi, à la fin du projet, le personnel féminin des FAT passera de 6% à 10% et leur participation dans les opérations de maintien de la paix sera portée à 13, 30% au 31 décembre 2023 contre 6, 91% actuellement selon les détails ci-après :

- observateurs militaires : 60 % des effectifs déployés ;
- officiers d'état-major : 15% ;

- troupes : 11%.

Après les FAT, la Police Nationale Togolaise a bénéficié en décembre 2021 du « Fonds de l'initiative ELSIE ». Ce fonds d'affectation spéciale des Nations Unies est destiné à soutenir la participation des femmes aux opérations de maintien de la paix. Le projet permettra au Togo d'augmenter le nombre d'officiers de police féminins dans les prochains contingents lors des opérations de maintien de la paix.

La mission d'évaluation note également l'implication du CICR qui a mis à la disposition des experts, de matériels didactiques dans le cadre de la collaboration entre le PNUD et le CICR en la matière.

En outre, le projet fait l'objet d'une reformulation et de présentation à d'autres Partenaires Technique et Financiers (PTF) en vue de susciter un accompagnement ultérieur et le développement de synergies avec les initiatives existantes pour attirer l'attention de ceux-ci sur les questions liées aux opérations de maintien de la paix en général et en particulier dans la perspective de l'accompagnement du CEOMP dans son ambition de devenir un centre de formation d'excellence, homologué par l'Integrated Training Service (ITS) des Nations Unies basé à New York au sein du Département des Opérations de la Paix (DOP).

La mission d'évaluation a donc noté en perspective la mobilisation de nouvelles ressources pour la poursuite du renforcement des capacités du CEOMP, même si elle n'a pas constaté qu'une véritable stratégie de mobilisation des ressources supplémentaires envers ces bailleurs potentiels avait été développée pour leur amener à contribuer afin d'élargir la base de mobilisation des ressources du projet permettant d'exécuter les activités sur une plus grande échelle.

II.2.7. Sensibilité temporelle du PRC-CEOMP

Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été financé pour contribuer explicitement à la formation de 200 personnels des FDS pour la relève du contingent togolais de la MINUSMA qui était arrivé en fin de mission.

A ce titre, sur les 200 personnes formées, 100 personnels de la composante militaire ont été effectivement déployés ainsi que 25 formateurs sur les 50 formées révélant du bataillon.

Malheureusement, les 100 autres personnels relevant de la composante police n'ont toujours pas été déployés en raison de la crise socio-politique au Mali. En effet, le Mali a été suspendu des instances de la CEDEAO et est toujours sous le coup de la double sanction diplomatique et économique de la CEDEAO et de l'UEMOA et cette dernière a pris des mesures de rétorsions envers les pays membres de la CEDEAO soutenant les sanctions.

II.2.8. Prise en compte des aspects transversaux : genre et droits humains

La promotion du genre et des droits humains a été prise en compte dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre du projet, L'analyse porte ici sur l'état des lieux de la sensibilité au genre et aux droits humains autrement dit, le degré de prise en compte du genre et des droits humains du PRC-CEOMP.

II.2.8.1. Analyse de la prise en compte du genre et de l'égalité de sexe

Si l'on se réfère au cadre de résultats du projet, on peut remarquer que les indicateurs font référence aux personnels féminins des FDS.

L'égalité de genre a été prise en compte dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre du projet. La thématique du genre dans le contexte des opérations de paix ainsi que la Résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité ont été discutées dans tous les ateliers de formation organisés dans le cadre du projet.

L'adhésion des Nations Unies à la cause de l'égalité entre les sexes a été renforcée par l'adoption, en 2000, de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies (RCSNU 1325), la première résolution à porter sur les femmes, la paix et la sécurité (programme FPS). Outre la reconnaissance des effets préjudiciables des conflits sur les femmes et les enfants et de l'importance d'inclure davantage les femmes dans les processus de paix, la résolution réclame expressément plus de femmes en uniforme dans les opérations de maintien de la paix. Cette résolution a été suivie de sept autres, qui constituent, ensemble, le cadre normatif du programme FPS.

En 2002, le rapport du Secrétaire général sur les femmes, la paix et la sécurité a souligné que l'ONU était toujours loin d'atteindre ses cibles concernant la participation des femmes dans tous les volets des opérations de paix.

En 2006, le DOMP a demandé aux États membres de doubler le nombre de femmes dans les contingents de maintien de la paix les prochaines années, tandis qu'il adoptait la directive d'orientation de l'ONU sur l'égalité entre les sexes dans les opérations de maintien de la paix, laquelle contenait des dispositions visant à favoriser une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes au sein du personnel du DOMP.

En 2009, juste avant le 10^{ème} anniversaire de la RCSNU 1325, la Police des Nations Unies a décidé de lancer une initiative internationale dans le but d'accroître la proportion de femmes policières dans les OMP afin qu'elle atteigne 20 % d'ici 2014.

En 2015, la RCSNU 2242 a demandé au «*Secrétaire général de mettre en œuvre, en collaboration avec les États Membres, dans la limite des ressources existantes, une stratégie révisée visant à doubler le nombre de femmes dans les contingents militaires et les effectifs de police des opérations de maintien de la paix des Nations Unies au cours des cinq années à venir*».

Dans son rapport de 2017 sur le Programme FPS, le Secrétaire général a exhorté «*les membres de son cercle de dirigeants à prendre les mesures voulues pour éliminer les obstacles structurels qui empêchent les femmes d'être représentées en nombre suffisant dans les composantes civiles et militaires des opérations de maintien de la paix*».

Le DOMP a introduit en 2018 une nouvelle règle prévoyant que les PFCPP perdront certaines des places qui leur sont attribuées s'ils n'atteignent pas un ratio de 15 % de femmes déployées comme observateurs militaires et officiers d'état-major.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PRC-CEOMP, la mission d'évaluation a documenté la proportion de femmes bénéficiaires directs comme suit :

Tableau 8 : Proportion de femmes bénéficiaires

Produits	Résultats	Cible du projet	Niveau en fin du projet	Taux de réalisation	Bénéficiaires femmes	
					Prévu	Réalisé
Produit 1 : Les capacités institutionnelles et techniques du CEOMP dans la conduite des formations de base de pré-déploiement pour des besoins de maintien de la paix multidimensionnel les au profit des forces de défense et de sécurité sont renforcées.	Résultat 1.1. Le CEOMP forme le personnel de maintien de la paix en gestion démocratique de contrôle de foule	200	200	100%	25%	25%
	Résultat 1.2. Le personnel cadre des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest et du Togo impliqués dans les opérations de maintien de la paix maîtrisent le concept de la protection des civils des Nations Unies et les notions de genre et humains.	25	30	120%	50%	50%
	Résultat 1.3. Les capacités des cadres formateurs (dont 20% de femmes) sont renforcées sur les concepts de protection des civils des Nations Unies. du genre et des droits humains dans le cadre des opérations de maintien de la paix	50	50	100%	20%	20%
		275	280	103, 33%	31,66%	31,66%

La participation des femmes aux formations réalisées dans le cadre du projet, a varié entre **20% et 50%** pour se situer en moyenne à **31, 66%**.

D'après les formateurs de WANEP-Togo, les femmes étaient déterminées, assidues aux sessions de formation et cela s'est remarqué par leur participation aux échanges dans la salle de formation.

Ces propos ont aussi été confirmé par le directeur des études du CEOMP sur l'intérêt que portaient les femmes sur les thématiques déroulées au cours de la formation.

« Les femmes participaient activement au cours, exprimaient une satisfaction et à même temps une détermination prouvant qu'elles méritent leur place. Mieux, elles ont été nommées cheffes de groupes et ont assumé leur responsabilité en tant que cheffes. ».
Propos de Mme Nora Pyalo Da-do Yram NOVIEKOU, Coordinatrice Nationale de WANEP-Togo

« Les femmes ont participé activement à la formation quant à leur participation aux échanges dans les salles de formation. Elles ont même élaboré une stratégie de déploiement du personnel avec l'intégration du genre, pour ne pas dire spécifiquement le plan d'action opérationnel relatif aux opérations de maintien de la paix. ». Propos du Commandant Dodji ARATIME, Directeur des études au CEOMP

La mission d'évaluation constate donc que le résultat obtenu en termes de prise en compte du genre et de l'égalité de sexe est bien au-delà des recommandations de la Résolution.

De plus les participants aux formations ont échangé sur les stratégies susceptibles d'améliorer le niveau de participation des femmes aux opérations de maintien de la paix. En effet, comme dans la plupart des pays africains, la proportion que représentent les femmes dans le secteur de la défense et de la sécurité est globalement faible. Les raisons correspondent aux facteurs explicatifs habituels qui sont mis en évidence dans tous les autres secteurs d'activité. Selon l'analyse des effectifs de l'administration publique réalisée en 2017, les femmes fonctionnaires représentent 19,30% contre 80,70% de fonctionnaires masculins. Dans le privé ce pourcentage reste également faible (15,2%). Cette faible proportion des femmes aux postes de décision s'explique par leur faible statut social. En effet, la société togolaise est encore caractérisée par une structure sociale de type patriarcal qui est fondée sur des relations sociales et de pouvoirs inégaux entre les sexes, les valeurs traditionnelles accordant des privilèges aux hommes qui se traduisent par une subordination des femmes dans tous les domaines de la vie.

A cet effet, le projet PIGAF/OMP devrait apporter d'éléments catalyseur pour l'accroissement du personnel féminin au sein des FDS du Togo.

II.2.8.2. Analyse de la prise en compte des Droits humains

Les droits de l'homme constituent un pilier central de l'action des Nations Unies. Dans ce contexte, l'approche fondée sur les droits de l'homme exige que les principes relatifs aux droits humains guident l'action des Nations Unies en matière de coopération pour le développement et s'attache principalement à renforcer aussi bien la capacité des "débiteurs d'obligations" à s'acquitter de leurs obligations que celle des "détenteurs de droits" à revendiquer leurs droits.

Grâce au PRC-CEOMP, les notions sur la prise en compte des droits humains dans les opérations de maintien de la paix ont été inculquées aux troupes en instance de déploiement sur le terrain. Le respect des droits de l'homme et les principes et comportements devant permettre aux citoyens d'être en sécurité et de bénéficier d'une protection adéquate a été au centre des séances et ateliers de formations.

Avec le concours des formateurs du CICR et du CEOMP, les stagiaires en instance de déploiement ont été formés sur : l'évaluation primaire d'une victime, l'urgence vitale et transport de blessés, l'évacuation sanitaire, la familiarisation avec les équipements, directive d'usage de la force, Bond et charges, usage tactique de gaz, la psychologie de foule, les types de barricade/barrage, embarquement et débarquement, usage technique de véhicule d'une part et sur le cadre juridique du maintien de l'ordre, la gestion démocratique de foule et les droits de l'homme, le recours à la force et aux armes à feu (théorie et exercices pratiques), la protection des civils, le théâtre d'intervention malien et ses spécificités humanitaires, le droit international humanitaire, retour d'expériences et leçons apprises en matière de gestion démocratique des foules dans divers contextes à travers le monde, étude de cas sur les règles d'engagement, d'autre part.

Enfin, le partenariat avec WANEP-Togo a permis d'outiller les soldats sur la prise en compte des spécificités liés au genre et la protection des femmes et des enfants.

II.2.9. Analyse de la visibilité du PRC-CEOMP

Dans le cadre de la mise en œuvre du PRC-CEOMP, un plan global de communication a été élaboré : il comprend un volet mass-média et un volet digital.

II.2.9.1. Visibilité via les mass-médias

La mission a pu établir que l'ensemble des activités ont été largement disséminées dans les médias qui ont une couverture d'envergure nationale. Entre autres, l'on peut citer : Radio Lomé, Agence Togo de Presse (ATOP) et la Télévision Togolaise (TVT).

La stratégie de visibilité pour faire connaître les objectifs, les réalisations du projet et la contribution du gouvernement du Japon s'est reposée sur la conception de supports variés de communication, l'implication des médias publics et privés au moment de la réalisation des activités clés et des publications sur les réseaux sociaux. C'est le cas notamment lors de la cérémonie d'ouverture des ateliers de formation, du séminaire régional et de la cérémonie officielle de remise des équipements au CEOMP.

Des banderoles et kakemono portant le logo du Japon ont été mis en exergue pour informer les participants et les populations en générale sur la contribution du peuple japonais à la réalisation des activités et les résultats obtenus. Mieux, un dossier de presse mettant en exergue l'appui du Japon a toujours été élaboré et mis à disposition des médias et de la presse.

A la date de l'évaluation, certaines actions clés de visibilité étaient encore en cours de réalisation.

« Un documentaire de capitalisation de l'ensemble des acquis du projet en cours de production et finalisation. Il met en exergue les trois grandes thématiques du projet : la gestion démocratique de la foule, la protection des civils et le genre qui sont en ligne de mire, car globalement en souffrance au sein des FDS ». Propos de M. Steven MIDJOLA, Vidéaste, consultant en communication

Un vidéaste spécialiste en communication a ainsi été recruté et a permis la prise de photos et la réalisation de vidéos des activités menées grâce à l'appui du Japon. Ce dernier a également produit des capsules-vidéos, une banque d'images et un film documentaire mettant en exergue l'appui du peuple japonais à travers son gouvernement pour la mise en œuvre du projet. De plus, le logo portant le drapeau du Japon et l'inscription "de la part du Peuple japonais" ont été inscrits sur les équipements acquis au profit du CEOMP pour garantir la visibilité du Japon.

II.2.9.2. Visibilité via les médias en ligne

La mission d'évaluation a noté qu'une véritable campagne digitale des principales réalisations du PRC-CEOMP et la contribution du gouvernement du Japon.

Aussi, toutes les activités clés du projet ont-elles été couvertes par l'unité chargée de communication du PNUD à travers des tweets et publications en ligne. Il s'agit de :

- <https://www.undp.org/fr/togo/news/form%C3%A9s-aux-op%C3%A9rations-de-maintien-de-la-paix>
- <https://www.republiquetogolaise.com/securite/0605-6865-maintien-de-la-paix-le-centre-d-entrainement-aux-operations-se-renforce>
- <https://defense.gouv.tg/ceremonie-douverture-du-projet-de-renforcement-des-capacites-du-centre-dentrainement-aux-operations-de-maintien-de-la-paix/>
- <https://www.savoirnews.net/des-fds-formes-pour-des-operations-de-maintien-de-la-paix-au-mali/>
- <https://24heureinfo.com/cooperation/togo-des-soldats-a-lecole-de-la-gestion-des-foules-et-de-la-protection-des-civils/https://twitter.com/PnudTogo/status/1459195374900592646>

Il faut toutefois noter des difficultés compte tenu de la nature de la communication qui relève du secteur de la sécurité qui est contrôlée. Ainsi, le MINARM devrait toujours donner des autorisations avant toute publication et communication interne. C'est d'ailleurs avec beaucoup de regret que le consultant en communication n'ait pas pu obtenir une interview de la haute hiérarchie du cabinet du MINARM.

Enfin, le projet a permis de renforcer la capacité d'accès à l'internet du CEOMP. En effet, La salle de conférence du centre a été dotée d'une connexion wifi pour faciliter l'organisation des formations et réunions en ligne en cas de besoin. Le centre a également été doté d'équipement informatique et de visioconférence renforçant l'accès aux nouvelles technologies de communication et les possibilités de digitalisation du centre.



Figure 9 : Wifi et équipement informatique

II.2.10. Les leçons apprises

D'importantes leçons peuvent être tirées de la mise en œuvre du PRC-CEOMP, sur lesquelles il sera possible de capitaliser dans le cadre de futurs projets/programmes de développement centrés sur les opérations de maintien de la paix.

Ces leçons portent sur l'élaboration du projet, la mise en œuvre des activités ainsi que le rôle des principales parties prenantes.

- L'implication des FDS de divers pays comme bénéficiaires de ce projet facilitent le partage d'expériences et de bonnes pratiques et participe à la réalisation de l'ambition du CEOMP de devenir un centre d'excellence en matière de formation modulaire des personnels et cadres en situation de pré-déploiement sur le théâtre des opérations de maintien de la paix.
- La coopération avec des organisations comme le CICR et le WANEP a été une valeur ajoutée au projet au regard de leurs expériences sur les diverses thématiques abordées.

- La prise en compte du genre notamment à travers la participation des femmes aux opérations de maintien de la paix facilite l'intégration des missions de maintien de la paix et facilite le contact avec les populations.
- La mise sur pieds d'un comité de pilotage (COPIL) a permis une bonne coordination des activités et de contourner certaines lourdeurs administratives et d'aller vite.
- Les réunions du COPIL du 21 juillet 2021 (de 15h30 à 17h30) et du 04 novembre 2021 (de 09h00 à 10h15) ont ainsi servi de cadre de suivi des activités et par conséquent la finalisation du projet dans le délai.
- Les comptes rendus réguliers du CEOMP à la hiérarchie (Etat-Major Général des FAT, MINARM) ont permis à la hiérarchie de suivre avec intérêt l'état d'avancement et de prendre les mesures adéquates ou correctives qui s'imposaient facilitant ainsi l'achèvement du projet dans le temps et l'obtention des résultats escomptés.

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les principales conclusions de l'évaluation ainsi que les avis de l'équipe de consultant sur chacune d'elles, puis formule enfin des recommandations sur les procédures de planification, de programmation et mise en œuvre du projet ainsi que des projets futurs de nature similaire.

III.1. Principales conclusions et avis des consultants

Tableau 9 : Principales conclusions et avis des consultants

CRITERES D'EVALUATION	CONCLUSIONS ET AVIS
Pertinence	<p>Un consensus général des parties prenantes fait ressortir l'alignement du projet sur les priorités nationales. Le projet de renforcement des capacités du CEOMP contribue à la réalisation des ODD et plus directement les ODD suivants : (i) ODD 4 (l'accès à un emploi décent) ; (ii) ODD 8 (les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie) ; (iii) ODD 5 (une dimension genre) et (iv) en priorité ODD 16 (paix, justice et institutions efficaces).</p> <p>Le PRC-CEOMP s'insère tout aussi parfaitement dans les axes stratégiques du référentiel national de développement constitué du PND 2018-2022 et de la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2020-2025. Le projet est particulièrement en cohérence avec l'Axe stratégique 3 (Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion) du PND 2018-2022 et surtout dans la vision nationale de la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2020-2025) qui a pour ambition de construire "Un Togo en paix, une Nation moderne avec une croissance économique inclusive et durable", articulée autour de 42 projets et réformes prioritaires se déclinant en trois axes stratégiques couvrant les principaux défis du pays.</p> <p>Le projet a été élaboré pour répondre aux problèmes réels rencontrés par la population cible. Ces problèmes sont liés notamment à la faiblesse institutionnelle du CEOMP en termes de logistique et de personnel nécessitant un renforcement des capacités techniques. Le PRC-CEOMP a été conçu et élaboré suivant un processus participatif et inclusif sur la base de consultations avec les principaux responsables du CEOMP et du MINARM. Le Togo s'étant imposé ces dernières années comme l'un des principaux contributeurs africains aux opérations de paix en terme d'effectif. Le PRC-CEOMP s'inscrit en droite ligne de la résolution des Nations Unies 2531 du 20 juin 2020 qui exhorte les Etats membres à renforcer les capacités de leur personnel sur un certain nombre de thématiques importantes (protection des civils, gestion démocratique de la foule, genre et droits humains) avant leur déploiement.</p> <p>Avis : Exceptionnel Note : 5</p>
Efficacité	<p>Les résultats en termes d'atteinte des résultats attendus de l'exécution du projet de renforcement des capacités du CEOMP sont très satisfaisants. A la date de l'évaluation finale, la mission d'évaluation note un taux d'exécution globale de 103,33%, ce qui correspond à un taux de réalisation très élevé du PRC-CEOMP. Dans les détails :</p> <ul style="list-style-type: none">- une ambulance médicalisée et un bus de transports de 30 places acquis ;- les capacités de 200 éléments des troupes en pré déploiement (dont 25% de femmes) renforcées sur la gestion démocratique de contrôle des foules ;- les capacités de 50 formateurs (dont 20% de femme) renforcées sur les concepts de protection des civils des Nations Unies, du genre et des droits humains dans le cadre des opérations de maintien de la paix ;- l'organisation d'un séminaire régional de partage et d'échange d'expérience a réuni 30 cadres des forces armées du Togo, du Sénégal et du Bénin (dont 50% de femmes) pour améliorer leur maîtrise du concept de la protection des civils, de la prise en compte du genre et des droits humains dans les opérations de maintien de la paix.

CRITERES D'EVALUATION	CONCLUSIONS ET AVIS
	<ul style="list-style-type: none"> - 70 000 masques de protection, 2000 masques N95 et 100 litres de gels hydroalcooliques, 5 détecteurs automatiques de température, 20 dispositifs de désinfection des mains avec thermoflash, 5 atomiseurs des véhicules et 20 thermoflash ont été acquis au profit du CEOMP pour assurer le respect des mesures barrières dans le cadre des activités du projet et pour les autres besoins opérationnels du CEOMP ; - des mobiliers de bureau (230 chaises, 04 tables de réunion, 03 armoires, 2 tableaux muraux), du matériel informatique (02 Projecteurs, 02 ordinateurs et accessoires, 03 imprimantes, 02 disques durs externes, une installation wifi) et des équipements électroménager (04 climatiseurs, 02 fontaines d'eau, 01 réfrigérateur) pour équiper la salle de conférence du CEOMP et a permis d'améliorer la capacité d'accueil du centre. <p>Avis : Exceptionnel Note : 5</p>
Efficiences	<p>L'efficacité globale du projet est très satisfaisante. Si l'on considère que la totalité des activités prévues dans le cadre des résultats du PRC-CEOMP a été réalisée par le PNUD et ses partenaires d'exécution (CEOMP, CICR, WANEP-Togo), il y a lieu d'en déduire que l'efficacité globale du projet est très satisfaisante. L'adéquation ressources emplois montre que la stratégie d'intervention fondée sur l'implication, notamment financière, des partenaires a été efficace. En effet, on constate une exécution budgétaire de près de 100% (284 375 USD) sur des fonds alloués au PRC-CEOMP (300 000 USD).</p> <p>L'ensemble des dépenses effectuées sont contenues dans l'enveloppe budgétaire initiale. En effet, la mission d'évaluation note une adéquation entre la prévision et la réalisation financière des différentes composantes. C'est ainsi que la ligne budgétaire liée aux frais administratifs qui était de 43 006 USD s'est réalisé avec 42 432,13 USD, soit un taux d'exécution de 99%. L'analyse du budget par rubrique montre que les coûts destinés aux activités opérationnelles représentent 77,37% du budget. Ceci paraît efficace puisque les $\frac{3}{4}$ du coût du PRC-CEOMP sont consacrés aux activités programmatiques.</p> <p>Il est à noter que sur le budget initial de 300 000 USD prévu pour la mise en œuvre du projet, 284 375 USD ont été effectivement dépensés (soit un taux d'exécution financière globale de 95%).</p> <p>Le bilan des activités réalisées du PRC-CEOMP fait ressortir un taux de réalisation des activités (ou taux d'exécution physique) de 103,33%, et un taux de réalisation financière (ou taux d'exécution du budget) de 95%. L'indice d'efficacité du projet, c'est-à-dire le rapport entre le taux de réalisation physique et taux de réalisation financière du projet, est de 1,09. Ce résultat de 1,09 indique que le PRC-CEOMP a été très efficace sur l'exécution financière : pour 1USD dépensé on obtient 1,09 de résultat physique à la date de l'évaluation.</p> <p>Avis : Répond aux attentes Note : 4</p>
Cohérence	<p>Le PRC-CEOMP est globalement cohérent dans son contenu stratégique, et est en phase avec les priorités du Systèmes des Nations Unies. Les bénéficiaires direct et finaux ont salué la valeur ajoutée du PRC-CEOMP sur leurs actions.</p> <p>Le projet de renforcement des capacités est surtout en phase avec les priorités du CEOMP qui a salué sa valeur ajoutée. En effet, créé en 2008, le CEOMP a pour mission de préparer les contingents togolais avant leur déploiement dans les opérations de maintien de la paix.</p> <p>Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été conçu par le PNUD -Togo pour accompagner le Gouvernement togolais dans sa volonté et sa détermination à renforcer l'inclusion et l'harmonie sociales et consolider la paix. Il s'inscrit parfaitement dans l'Effet</p>

CRITERES D'EVALUATION	CONCLUSIONS ET AVIS
	<p>4 du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD 2019-2023) : <i>d'ici 2023, les institutions publiques au niveau central et local appliquent de plus en plus les principes de gouvernance inclusive en mettant l'accent sur la responsabilité, la participation des citoyens, l'accès équitable à des services publics de qualité et à la cohésion sociale.</i> Le PNUD a ainsi initié et mis en œuvre le PRC-CEOMP qui a visé l'atteinte du Produit 1 : <i>Les capacités institutionnelles et techniques du centre dans la conduite des formations de base de pré-déploiement pour des missions de maintien de la paix multidimensionnelles, au profit des forces de défense et de sécurité sont renforcées.</i></p> <p>Plus spécifiquement, le PRC-CEOMP a donc contribué à l'atteinte des résultats du Produit 1.6 du Country Programme Document (CPD). En effet, le renforcement des structures nationales (Forces de défense, forces de sécurité et de protection civile) a été assuré pour qu'ils puissent prévenir et gérer les conflits et œuvrer à l'édification d'une société plus pacifique. Le projet répond enfin à la solution 3 et 6 du cadre stratégique du PNUD en matière de gouvernance sécuritaire et l'égalité des genres.</p> <p>Avis : Répond aux attentes Note : 4</p>
Pérennité	<p>La mission d'évaluation a documenté un certain nombre de mécanismes et de stratégies développées pour s'assurer de la pérennité des différentes initiatives ou innovations entreprises. Il s'agit de la :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pérennisation par l'approche participative avec notamment une forte implication du MINARM, de l'état-major général des FAT qui ont eu des représentants dans le COPIL ; - pérennisation par la mise à disposition des équipements et matériels durables ; - pérennisation par la formation et le renforcement des capacités des troupes en pré-déploiement et des formateurs. <p>Ainsi, les formations dispensées sur les principaux contenus techniques ci-après et surtout l'engagement des responsables du CEOMP/MINARM à assurer le suivi/appui des bénéficiaires sur le court et moyen terme garantiront la pérennité des acquis du projet peuvent permettre de garantir une pérennité :</p> <p>(i) l'introduction à l'UN Buddy First Aid Courses (UNBFAC), l'évaluation primaire d'une victime, l'urgence vitale et transport de blessés, l'évacuation sanitaire, la familiarisation avec les équipements, directive d'usage de la force, Bond et charges, usage tactique de gaz, la psychologie de foule, les types de barricade/barrage, embarquement et débarquement, usage technique de véhicule : administré par les instructeurs du CEOMP et du ministère des armées ;</p> <p>(ii) le cadre juridique du maintien de l'ordre, la gestion démocratique de foule et les droits de l'homme, le recours à la force et aux armes à feu (théorie et exercices pratiques), la protection des civils, le théâtre d'intervention malien et ses spécificités humanitaires, le droit international humanitaire, retour d'expériences et leçons apprises en matière de gestion démocratique des foules dans divers contextes à travers le monde, étude de cas sur les règles d'engagement ;</p> <p>(iii) la prise en compte du genre dans les opérations de maintien de paix, enjeu stratégique et médiatiques de la communication le PRC-CEOMP a adopté une démarche qui favorise le changement de l'intérieur.</p> <p>Enfin, les capacités institutionnelles apportées au centre, articulées autour des équipements (bus de transport de 30 places et ambulance médicalisée, matériel de bureau, matériel informatique, matériel électroménager, etc.) étant durables et de bonne qualité devraient être utilisés longuement après le financement de la coopération japonaise sur ce projet.</p> <p>Avis : Répond aux attentes Note : 4</p>
Effet catalytiques	<p>Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été développé à la suite d'un précédent financement du Gouvernement du Japon au CEOMP en 2016. Dans sa mise</p>

CRITERES D'EVALUATION	CONCLUSIONS ET AVIS
	<p>en œuvre, le PRC-CEOMP a pu engendrer des financements catalytiques à l'instar du Projet d'intégration du genre et de l'autonomisation des femmes dans le secteur de la défense et dans les opérations de maintien de la paix (PIGAF/OMP) d'un montant de 1 000 000 USD financé par le Fonds d'Initiative ELSIE (FEI).</p> <p>Après les FAT, la Police Nationale Togolaise a bénéficié en décembre 2021 du « Fonds de l'initiative ELSIE ». Ce fonds d'affectation spéciale des Nations Unies est destiné à soutenir la participation des femmes aux opérations de maintien de la paix. Le projet permettra au Togo d'augmenter le nombre d'officiers de police féminins dans les prochains contingents lors des opérations de maintien de la paix.</p> <p>La mission d'évaluation note également l'implication du CICR qui a mis à la disposition des experts, de matériels didactiques dans le cadre de la collaboration entre le PNUD et le CICR en la matière.</p> <p>Avis : Répond aux attentes Note : 4</p>
Sensibilité temporelle	<p>Le projet de renforcement des capacités du CEOMP a été financé pour contribuer explicitement à la formation de 200 personnels des FDS pour la relève du contingent togolais de la MINUSMA qui était arrivé en fin de mission.</p> <p>A ce titre, sur les 200 personnes formées, 100 éléments de la composante militaire ont été effectivement déployés ainsi que 25 formateurs sur les 50 formées révélant du bataillon.</p> <p>Malheureusement, les 100 autres personnels relevant de la composante police n'ont toujours pas été déployés en raison de la crise socio-politique au Mali qui a été suspendu des instances de la CEDEAO et qui est toujours sous le coup de la double sanction diplomatique et économique de la CEDEAO et de l'UEMOA et qui a pris des mesures de rétorsions envers tous les pays membres de la CEDEAO.</p> <p>Avis : Dans l'ensemble, répond aux attentes Note : 3</p>
Aspects transversaux (droits humains, genre et égalité de sexe)	<p>L'égalité de genre a été prise en compte dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre du projet. La thématique du genre dans le contexte des opérations de maintien de la paix ainsi que la Résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité ont été discutées dans tous les ateliers de formation organisés dans le cadre du projet.</p> <p>La participation des femmes aux formations réalisées dans le cadre du projet, a varié entre 20% et 50% pour se situer en moyenne à 31, 66%.</p> <p>Grâce au PRC-CEOMP, les notions sur la prise en compte des droits humains dans les opérations de maintien de la paix ont été inculquées aux troupes en instance de déploiement sur le terrain. Le respect des droits de l'homme et les principes et comportement devant permettre aux citoyens d'être en sécurité et de bénéficier d'une protection adéquate, a été au centre des séances et ateliers de formations.</p> <p>Avis : Répond aux attentes Note : 4</p>

III.2. Perspectives

Le projet de renforcement des capacités participe à l'ambition de faire du CEOMP un centre régional où les pays de la sous-région viendront se former et acquérir des connaissances, au regard de l'expérience avérée du Togo en matière de participation aux missions de maintien de la paix de l'ONU.

Cette perspective appelle au renforcement et à l'amplification des acquis du PRC-CEOMP 00125 853 par le développement de nouveaux partenariats stratégiques en vue d'un renforcement de capacités techniques, organisationnelles, opérationnelles et institutionnelles à la hauteur de l'ambition affichée.

III.3. Recommandations

Au terme de la mission, les principaux enseignements tirés de l'évaluation ont inspiré un certain nombre de recommandations à l'endroit du PNUD-Togo et du CEOMP/MINARM.

Pour le CEOMP et le MINARM :

- faire de la formation centrée sur la sécurité humaine, une formation transversale, à la fois initiale et continue pour l'ensemble des FDS ;
- augmenter sensiblement la durée des sessions de formations afin de permettre aux formateurs de mieux préparer les outils de formation et le temps nécessaire pour les bénéficiaires de mieux maîtriser un module avant d'entamer le prochain ;
- mieux planifier les activités de sorte à permettre aux formateurs d'intégrer le calendrier de formation dans leur agenda, mieux préparer les modules de formation, de prendre connaissance le plus tôt possible des thèmes retenus ;
- orienter la formation sur le « genre » vers les cadres décisionnels afin de les aider à mieux comprendre les enjeux et défis liés à cet aspect en ciblant encore plus les hommes pour les sensibiliser sur l'importance de la prise en compte du genre ;
- intégrer d'avantage les femmes dans les contingents des opérations de maintien de la paix afin de contribuer à renforcer la confiance des populations envers les troupes engagées ;
- prendre en compte dans les formations, les officiers d'état-major et des observateurs, les officiers de police qui sont déployés individuellement ;
- prendre en compte la composante civile en plus des composantes militaires et de police afin de contribuer à l'amélioration des rapports civilo-militaires ;
- diversifier/élargir l'offre de formation à d'autres thématiques nouvelles telles que : lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme, la prise en compte des menaces asymétriques ;
- créer un site web officiel du CEOMP pour mieux communiquer sur la mission et les activités ;
- envisager le recyclage des personnes formées et non encore déployées sur le théâtre des opérations de maintien de la paix avant leur déploiement effectif ;
- renforcer la capitalisation, la documentation et la diffusion de l'engagement du Togo dans les opérations de maintien de la paix .

Pour le PNUD et les autres PTF :

- renforcer les appuis et accompagnement pour plus de femmes cadres dans les rangs des forces de sécurité et de défense pour renforcer la confiance des populations envers les troupes engagées ;
- poursuivre et renforcer l'appui apporté au centre pour contribuer à la réalisation de l'ambition du CEOMP de devenir un centre d'excellence au

niveau régional en matière de formation des personnels et surtout des cadres militaires, de police et de gendarmerie pour les opérations de maintien de la paix ;

- ➔ appuyer la construction d'un centre à l'intérieur du pays pour les exercices pratiques qui parfois peuvent créer des situations de non confort aux populations riveraines du centre. A cet effet, le MINARM dispose d'un domaine foncier rural dans la région centrale qui peut servir à cette fin,
- ➔ appuyer le CEOMP à développer une offre de formation modulaire sur les trois grandes thématiques du projet (gestion démocratique de la foule, la protection des civils, le genre) ainsi que les nouvelles thématiques pertinentes telles que : la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme, la prise en compte des menaces asymétriques, et l'accompagner vers la certification par ITS des Nations Unies ;
- ➔ appuyer les efforts du CEOMP et du MINARM en matière de communication, notamment la capitalisation, la documentation et la diffusion de l'engagement du Togo dans les opérations de maintien de la paix ;
- ➔ renforcer et consolider l'appui du gouvernement du Japon dans cette première phase par d'autres partenaires techniques et financiers.

IV. LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes et structures rencontrées

Annexe 2 : Echantillon des bénéficiaires formés interviewés

Annexe 3 : Outils de collecte de données

Annexe 3.1: Outil 1 : Questions évaluatives

Annexe 3.2: Outil 2 : Evaluation des procédures de communication

Annexe 3.3: Outil 3 : Evaluation des formations